

Universität Konstanz
Fakultät für Verwaltungswissenschaften

DIPLOMARBEIT

Interorganisationale Unternehmenskooperation - Das Problemfeld Unternehmenskultur aus Sicht des Schnittstellen-Managements bei einer Fusion

1. Gutachter: Prof. Dr. Klimecki
2. Gutachter: Prof. Dr. Wiehn

vorgelegt von:
Andreas Hofmann
78467 Konstanz

Mit genügend Zeit Geld und Glück
Kann man alles selber machen .
Aber wer hat schon genug davon?
(Kenichi Ohmae)

Inhaltsverzeichnis

I. Einführung	S.1
1.1. Problemstellung	S.3
1.2. Vorgehensweise	S.4
1.3. Definition der verwendeten Begriffe	S.5
II. Interorganisationale Unternehmenskooperationen (iUK)	S.8
2.1. Ein theoretischer Erklärungsansatz und Kennzeichen von iUK	S.8
2.1.1. Transaktionskostenansatz	S.8
2.1.2. Das Kennzeichen Autonomie	S.12
2.1.3. Das Kennzeichen Interdependenz	S.13
2.2. Die Integration der beteiligten Unternehmen als Erfolgsfaktor	S.15
2.2.1. Der Integrationsgrad	S.15
2.2.2. Die Integrationsart	S.15
2.2.3. Abhängigkeit des Integrationsgrades und der Integrationsart aufgrund der gewählten Kooperationsstrategie	S.16
2.2.4. Die Integration der Mitarbeiter	S.16
2.2.5. Die Berücksichtigung (unternehmens-) kultureller Differenzen	S.17
2.3. Interorganisationale Kooperationsformen in der Praxis	S.17
2.3.1. Motive für eine interorganisationale Unternehmenskooperation	S.19
2.3.1.1. Ziele der Partner	S.20
2.3.1.2. Ziele der Kooperation	S.23
2.3.2. Die Art der Bindungsintensität	S.24
2.3.3. Das Unterscheidungsmerkmal Kooperationsrichtung: Die Verflechtungsrichtung und die zu verknüpfenden Wertschöpfungsaktivitäten	S.25
2.3.3.1. horizontale Kooperation	S.25
2.3.3.2. vertikale Kooperation	S.26
2.3.3.3. diagonale Kooperation	S.27
2.3.3.4. kooperationspezifische Wertschöpfungsaktivitäten	S.28
2.3.4. Abgrenzung der Ausgestaltungsformen von iUK	S.28
2.3.4.1. Strategische Allianz	S.29
2.3.4.2. Strategisches Netzwerk	S.30
2.3.4.3. Fusion und Akquisition	S.33
2.4. Fallbeispiel: die Fusion der Energie Baden-Württemberg AG	S.36
2.4.1. Zur Situation der Energiewirtschaft	S.36
2.4.2. Fusionsziele und Struktur der EBW AG	S.38
2.4.3. Problemfelder der EBW AG	S.41

III. Das Problemfeld Unternehmenskultur	S. 43
3.1. Die Kultur: das Streben nach Überleben durch Regeln Definition und fusionsbezogene Problematisierung	S. 43
3.2. Die Unternehmenskultur: Vielfalt in der <i>Einfalt</i> Definition und fusionsbezogene Problematisierung	S. 44
3.3. Konzeptionelles Verständnis von Unternehmenskultur	S. 46
3.3.1. Der Kulturansatz nach Schein	S. 46
3.3.1.1. Ebene 1: Die Artefakte	S. 47
3.3.1.2. Ebene 2: Werte und Normen	S. 47
3.3.1.3. Ebene 3: grundlegende Überzeugungen	S. 48
3.4. Originäre und derivative Erfolgspotentiale einer gemeinsamen Unternehmenskultur	S. 52
3.4.1. Unternehmenskultur und ihr Koordinationspotential	S. 53
3.4.2. Unternehmenskultur und ihr Integrationspotential	S. 56
3.4.3. Unternehmenskultur und ihr Motivationspotential	S. 57
3.4.4. derivative Erfolgspotentiale	S. 58
3.5. Unternehmenskultur als Problemfeld?	S. 60
3.5.1. Der ambivalente Charakter von Unternehmenskultur	S. 60
3.5.2. Konsequenzen aus dem Ansatz von Schein	S. 61
3.5.3. Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur	S. 64
3.6. Analyse der Unternehmenskulturen EVS AG und Badenwerk AG	S. 66
3.6.1. Die Struktur beider Unternehmen	S. 66
3.6.2. Das Personal beider Unternehmen	S. 67
3.6.3. Die Unternehmensleitsätze beider Unternehmen	S. 68
3.6.4. Unternehmenskultur als Problemfeld?	S. 69
IV. Organisationales Lernen als Vorgang der Kulturentwicklung?	S. 71
4.1. Abgrenzung des organisationalen vom individuellen Lernen	S. 71
4.2. Konzeptionelles Verständnis von organisationalem Lernen	S. 74
4.2.1. Organisationales Lernen als assumption sharing	S. 76
4.2.1.1. Single-loop-learning	S. 79
4.2.1.2. Double-loop-learning	S. 79
4.2.1.3. Deutero-learning	S. 80
4.3. Implikationen zum organisationalen Lernen	S. 81
4.4. Lernfähigkeit als Kennzeichen einer lebendigen Unternehmenskultur	S. 83
4.5. Anforderungen an ein kultur- und lernorientiertes Management	S. 84
4.5.1. Konflikt-Management als Strategieempfehlung	S. 86
4.5.2. Lose Kopplung als Strukturempfehlung	S. 87
4.5.3. Unternehmenskultur durch Human-Resource-Management	S. 88

V. Betrachtung des Schnittstellen-Managements aus kultur- und lernorientierter Sicht	S. 89
5.1. Typisierung der Schnittstellen	S. 90
5.2. Fusionsbezogene Ziele des Schnittstellen-Managements	S. 92
5.3. Gestaltungsmöglichkeiten des Schnittstellen-Managements	S. 94
5.3.1. Strukturbezogene Gestaltungsmöglichkeiten	S. 94
5.3.2. Personenbezogene Gestaltungsmöglichkeiten	S. 96
5.3.3. Führungsbezogene Gestaltungsmöglichkeiten	S. 96
5.4. Analyse des Schnittstellen-Managements der EBW AG	S. 98
5.4.1. Aktuelle Fusionsbereiche	S. 98
5.4.2. Zukünftige Fusionsbereiche	S. 100
5.5. Abschließende Bewertung des Fusionsverlaufs der EBW AG	S. 102
VI. Zusammenfassung	S. 104
Literaturverzeichnis	S. 107

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: vollzogene Fusionen	S. 1
Abb. 2: Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten	S. 12
Abb. 3: Vermeidung von Null-Summenspielen	S. 21
Abb. 4: Unterscheidung nach der Kooperationsrichtung	S. 27
Abb. 5: Typen interorganisationaler Unternehmenskooperation	S. 29
Abb. 6: Abgrenzung Fusion von Akquisition über die Größe	S. 33
Abb. 7: Akquisitions- und Fusionsarten	S. 35
Abb. 8: Konkurrenten der EBW AG	S. 38
Abb. 9: Strukturbild	S. 40
Abb. 10: Organigramm der EBW-Holding	S. 41
Abb. 11: Die Ebenen der Unternehmenskultur u. ihre Interaktionen	S. 51
Abb. 12: originäre Erfolgspotentiale der Unternehmenskultur	S. 53
Abb. 13: Organigramm Badenwerk AG	S. 66
Abb. 14: Organigramm EVS AG	S. 66
Abb. 15: Wertorientierte Unternehmenskulturprofile	S. 67
Abb. 16: Unternehmensleitsätze	S. 68
Abb. 17: Abweichungsprofil	S. 70
Abb. 18: psychologische (behavioristische) Lerntheorien	S. 72
Abb. 19: unterschiedliche Lernniveaus	S. 81
Abb. 20: Lernen als Vorgang der Kulturentwicklung	S. 83
Abb. 21: Magisches Dreieck als Ordnungsrahmen für ein kultur- und lernorientiertes Fusionsmanagement	S. 85
Abb. 22: Typisierung der Schnittstellentypen bei Unternehmenskooperation	S. 92
Abb. 23: Schnittstellen-Instrumente bei Unternehmenskooperationen	S. 97
Abb. 24: Schnittstellen-Management i. d. aktuellen Fusionsbereichen	S. 98
Abb. 25: Schnittstellen-Management in den zukünftigen Fusionsbereichen	S. 100

I. Einführung:

Interorganisationale Unternehmenskooperationen (iUK) sind aufgrund globaler werdender Märkte, zusammenwachsender internationaler Beziehungen und des immer schnelleren technologischen Wandels zu einem wichtigen Instrument für Unternehmensorganisationen jeder Größenordnung geworden. Die große und stark gestiegene Anzahl von Unternehmenskooperationen in Form von Fusionen auf dem nationalen, europäischen und weltweiten Markt verdeutlicht diesen Trend. (vgl. Abb. 1) Hierbei ist die „Internationalisierung der Märkte“ Ausdruck eines zunehmenden internationalen Wettbewerbs und wachsender internationaler bzw. interorganisationaler Kooperation zugleich.

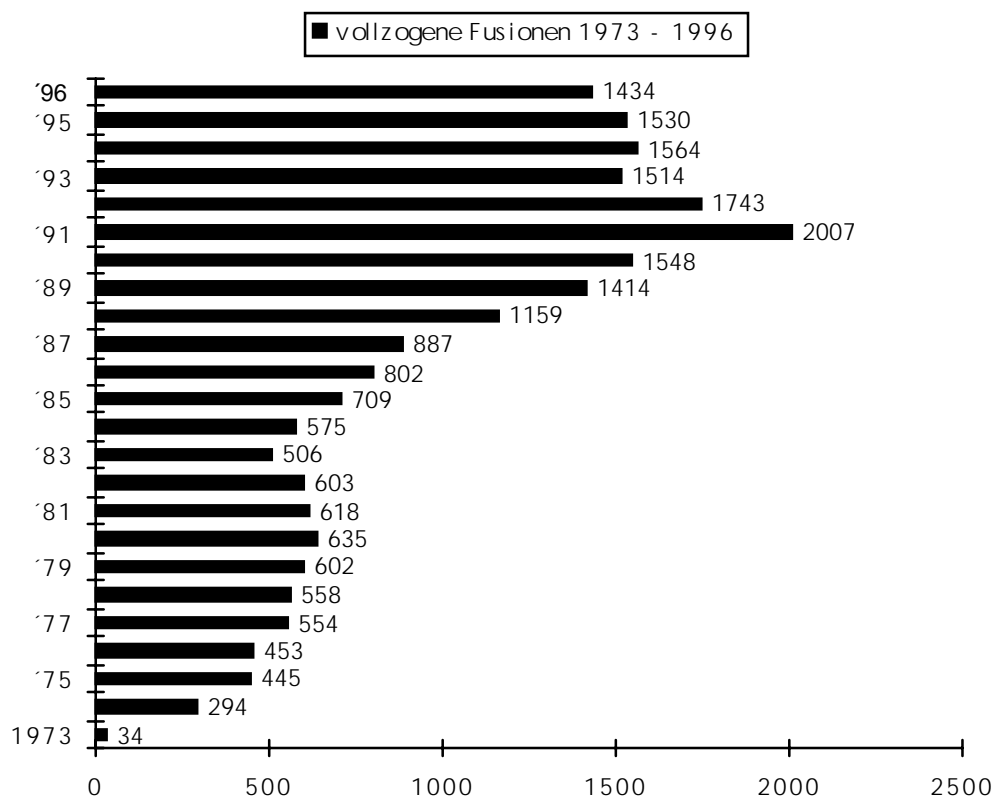


Abb. 1: vollzogene Fusionen 1973-1996

(Quelle: 13/7900, Tätigkeitsbericht 1995/96, S. 156, Drucksache Dt. Bundeskartellamt)

Durch Veränderungen auf der (welt-) politischen Bühne entstehen heute neue Märkte, deren Potentiale noch vor wenigen Jahren als unerschließbar galten. Zu denken ist dabei an den politischen und wirtschaftlichen Zusammenbruch des Ostblocks, die explodierenden Märkte in Asien, vor allem China, aber auch an die steigende Zahl von soge-

nannten wirtschaftlichen Schwellenländern z.B. in Südamerika. Für Unternehmen, unabhängig von ihrer Größe, impliziert dies eine radikale Veränderung der Systemumwelt, die auch als fundamentaler Wandel beschrieben wird.¹

Um unter solchen veränderten Bedingungen auch weiterhin erfolgreich bestehen zu können, müssen von den Unternehmen neue wettbewerbspolitische Strategien entworfen werden und, was noch wichtiger ist, auch konsequent implementiert werden. Dabei gilt es zu beachten, daß die gewählten Strategien nicht mehr wie früher von einer plan- und beherrschbaren Umweltsituation ausgehen können, sondern die Diskontinuität des Marktes berücksichtigen müssen, der Vielfalt möglicher Alternativen Rechnung tragen sollten und die Dynamik des Marktes nicht unterschätzen dürfen. Bronder/Pritzl stellen dazu fest, daß „ein Unternehmen der Zukunft (...) nicht mehr ein integriertes Ganzes mit klar definierten Unternehmensgrenzen (ist), sondern ein Beziehungsnetz aus strategischen Allianzen, operativen Kooperationen und eigenen Wertschöpfungsbereichen.“ (Bronder/ Pritzl, Wegweiser für strategische Allianzen, 1992, S. 17)

Auch den Veränderungen in den individuellen Werthaltungen muß durch eine Unternehmensstrategie Rechnung getragen werden, da speziell in den westlichen Industrienationen eine Orientierung der Mitarbeiter auf sogenannte „postmaterialistische Werte wie z.B. Selbstverwirklichung, Entfaltungsmöglichkeiten oder Selbstbestimmung zu erkennen ist.“ (Klimecki, 1994, S. 9) Deshalb verlieren bisher gültige Konzepte ihre Berechtigung.

Ein sehr aktueller Trend in der Betriebswirtschaft, der den oben angesprochenen Problemen adäquat begegnen soll, zeigt sich in der starken Zunahme von interorganisationalen Unternehmenskooperationen quer über alle Wirtschaftsbereiche hinweg. Altschul konstatiert dazu: „So wie die 80er Jahre das Jahrzehnt der Joint-ventures waren, sind die 90er Jahre dazu bestimmt, die Ära der strategischen Allianzen zu werden. (Altschul, Viel Lärm - viel Wirkung?, 1995).² Gegründet mit der Erwartung, auf neu entstehenden oder sich stark verändernden Märkten in Zukunft besser zu bestehen zu können, scheitern jedoch schätzungsweise 30 bis 60 Prozent der eingegangenen Kooperationen innerhalb von fünf bis 10 Jahren. Zu diesem Ergebnis kommen die meisten

¹ vgl. Klimecki, Entwicklungsorientiertes Management, 1994, S. 6

² „Risikoverteilung über weitverzweigte Konglomerate á la ITT lautete die Managementphiloso-

Studien auf beiden Seiten des Atlantiks.³ So berichtete der Vorstandsvorsitzende der Siemens AG, daß etwa die Hälfte der strategischen Allianzen, in die Siemens involviert sei, in irgendeiner Form Probleme aufwerfe. Ein Fünftel sei sogar ein Desaster.⁴

1.1. Problemstellung:

Als ein zentrales Problemfeld bei der iUK-Form Fusion sieht der Autor das Aufeinandertreffen zweier eigenständiger, unterschiedlich ausgeprägter Unternehmenskulturen⁵ an. Kultur, in der Literatur meist übereinstimmend durch die Metapher Eisberg beschrieben, läßt sich nur zu einem geringen Teil durch „sichtbare“ Dinge wie Gebäude, Verfahren, Geschichten und Legenden beschreiben. Der weit größere, unsichtbare bzw. unterbewußte Teil besteht aus grundlegenden Handlungs- und Gefühlsmustern sowie aus den für ein Unternehmen typischen Normen, Werten und Einstellungen⁶. Die Konsequenzen unternehmenskultureller Differenzen äußern sich in unterschiedlichen Umweltwahrnehmungen, Analyseverfahren und Problemlösungsmechanismen. Kultur kann insofern auch als das organisationale Problemlösungswissen bezeichnet werden.

Folgt man dem Kulturansatz von Schein, so basiert dieses sichtbare Problemlösungswissen auf in der Realität überprüfbaren Werten, die wiederum auf gewissen grundlegenden Annahmen beruhen. Die drei Ebenen beeinflussen sich wechselseitig, was eine prozessuale Sichtweise bei einer angestrebten Kulturveränderung und somit Lern- und Veränderungsprozesse impliziert.⁷

Betrachtet man den Ansatz von Argyris/Schön⁸ und deren organisationales Lernkonzept, so wird diese Annahme gestützt. Organisationales Lernen bedeutet für sie die Änderung der „shared basic assumptions“ und damit die Änderung der Kultur.

phie der 70er Jahre, Synergien im integrierten Technologiekonzern á la Daimler Benz die der 80er. Nun geht es wieder zurück zum Kerngeschäft.“ in: ManagerMagazin 5/1995, S. 118

³ vgl. Eisele J., Die Hälfte geht schief, in: Absatzwirtschaft 5/96;

vgl. ManagerMagazin, Mai 1994, S. 114; bei 61% der Unternehmenskäufe werden nicht einmal die erforderlichen Kapitalkosten wieder eingespielt.

⁴ vgl. von Pierer, 1993, S. 7; in: Backhaus/Meyer, Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, 1993, S. 330

⁵ Kultur als ein Metakzept zur Beschreibung, Erklärung und Gestaltung einer Ganzheit (Klimecki, (LfM 1132))

⁶ vgl. Schein, E.: er unterscheidet hierbei nach 3 Kulturebenen

⁷ vgl. Simon/Schwuchow, Managementlernen und Strategie, 1994, S. 11

⁸ Argyris/Schön, Organisational Learning, 1978

Für die Gestaltung des Schnittstellenmanagements bei einer Fusion würde demnach die inhaltliche Berücksichtigung organisationaler Lernkonzepte einen zentralen Gestaltungsaspekt darstellen, sofern die Unternehmenskulturentwicklung nachhaltig unterstützt werden soll. Da also offensichtlich Kultur- und Lernkonzepte in engem Zusammenhang stehen, stellt sich für den Autor die Frage, wie sich das Problemfeld Unternehmenskultur im Rahmen einer interorganisationalen Unternehmenskooperation charakterisieren läßt und welchen Beitrag das organisationale Lernkonzept nach Argyris/Schön bei der Entwicklung einer interorganisationalen Unternehmenskultur leistet? Des weiteren, welche Instrumente bei der Gestaltung des Schnittstellen-Managements dann aus kulturorientierter Sicht bei einer interorganisationalen Unternehmenskooperation berücksichtigt werden müssen?

1.2. Vorgehensweise

Da das Feld der interorganisationalen Unternehmenskooperation in der Literatur weit gefaßt wird, soll in Kapitel II zuerst ein besseres Verständnis davon erarbeitet werden, was unter einer interorganisationalen Unternehmenskooperation verstanden wird. Neben theoretischen Erklärungsmustern wird vor allem eine Abgrenzung der in der Praxis vorkommenden Kooperationsformen und deren praktische Erklärungsmuster vorgenommen, um am Schluß des Kapitels, zu der zugrundeliegenden Ausgestaltungsform Fusion zu gelangen. Dem schließt sich eine kurze Darstellung des Fallbeispiels - Fusion Energie-Versorgung-Schwaben AG und Badenwerk AG zur Energie Baden-Württemberg AG - auf Basis des bis hierhin erarbeiteten an, wodurch eine Verbindung von Theorie und Praxis ermöglicht, sozusagen mit Leben gefüllt werden soll.

Kapitel III wird sich mit der Fragestellung „Unternehmenskultur als Problemfeld?“ auseinandersetzen. Durch den Kulturansatz nach Schein und einer problemlösungsorientierten Sichtweise von Unternehmenskultur soll aufgezeigt werden, warum einer adäquaten Behandlung dieses Problemfeldes gerade im Rahmen einer Fusion besondere Bedeutung zukommt und welche Schwierigkeiten aber auch Möglichkeiten sich bei deren Behandlung ergeben. Dem schließt sich wiederum ein kurzer Praxisteil an, den den behandelten Themenbereich so weit als möglich reflektiert.

In Kapitel IV wird untersucht, ob durch organisationales Lernen nach Argyris/Schön die Bildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur nachhaltig unterstützt werden kann. Dieser Theorieansatz bietet sich dabei aufgrund seiner konzeptionellen Nähe zu Scheins Kulturansatz an, auch, weil Schein selbst davon ausgeht, daß eine effektive Kulturveränderung durch Lernprozesse ermöglicht wird. Daran schließen sich die nach Ansicht des Verfassers notwendigen Gestaltungsempfehlungen für ein Fusionsmanagement an, welche als Ordnungsrahmen für das in Kapitel V zu behandelnde Schnittstellen-Management verstanden werden.

Dem Schnittstellenmanagement kommt bei einer Fusion, und damit der Notwendigkeit der Bildung einer gemeinsamen Kultur, eine zentrale Stellung zu. Wenn organisationales Lernen einen positiven Beitrag zur Entwicklung einer Unternehmenskultur leistet, dann müssen die Integrationsprogramme und -instrumente organisationale Lernprozesse ermöglichen. Hier steht dementsprechend die Identifizierung der möglichen Integrations- und Koordinationsinstrumente im Vordergrund. Der letzte Praxisteil stellt dann die tatsächlich verwendeten Instrumente vor und schließt mit einer Bewertung des Fusionsverlaufs auf Basis der zuvor erarbeiteten Gestaltungsempfehlungen ab.

1.3. Definition der verwendeten Begriffe

interorganisationale Unternehmenskooperationen

Mit diesem Begriff wird die Verbindung von bisher rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen zu größeren Wirtschaftseinheiten bezeichnet, wobei der Begriff „Verbindung“ in der Literatur primär nach der Richtung und der Bindungsintensität unterschieden wird.⁹ So auch hier. Entgegen der üblichen Literatur, die Fusionen meist nicht unter dem Begriff Kooperation behandelt, wird in der vorliegenden Arbeit die Fusion trotzdem hinzugerechnet, da es sich nach Ansicht d. Verf. lediglich um eine besondere, sehr bindungsintensive Form der Kooperation handelt, deren kooperative Züge sich in Zukunft allerdings unter dem Deckmantel der Holdinggesellschaft für den objektiven Betrachter kaum noch erschließen lassen werden.¹⁰

⁹ vgl. Sydow, 1995, Backhaus/Meyer, 1993, Bronder/Pritzl, 1992, Wöhe, 1990

¹⁰ diese der Momentaufnahme verpflichtete Sichtweise, in der Fusionen als Kooperationen bezeichnet werden können, ist daher auch der Grund für die mehrheitliche „Ausgrenzung“ der Fusion aus dem literarischen Kooperationsreigen. (zumindest was die europäische Literatur betrifft.) Auf der anderen Seite spricht Wöhe (1990, S. 399) von Unternehmenszusammenschlüssen im

Unternehmenskultur:

Unter „Kultur“ wird die Gesamtheit der geistigen und künstlerischen Lebensäußerungen einer Gemeinschaft, eines Volkes verstanden,¹¹ unter „Unternehmenskultur“¹² versteht man demzufolge auch die Gesamtheit der geistigen und künstlerischen Lebensäußerungen eines Unternehmens.

Weitere Kulturdefinitionen werden in Kapitel III folgen, es sei aber schon an dieser Stelle auf die der Arbeit zugrundeliegende Definition verwiesen. Unternehmenskultur ist „a pattern of basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“¹³. (E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985, S. 9.)

Schnittstellenmanagement:

Aufbauend auf der Definition von Unternehmenskooperation liegt eine „Schnittstelle“ dann vor, wenn zwischen den organisatorischen (Teil-) Einheiten der kooperierenden Unternehmen Interdependenzen aufgrund der zielorientierten, arbeitsteiligen Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe auftreten¹⁴ und die (Teil-) Einheiten im Rahmen eines Gleichordnungsverhältnisses keiner hierarchischen Koordination unterliegen.¹⁵

Das Schnittstellenmanagement bezeichnet damit jenen Aufgabenbereich, der sich mit der Planung, Durchführung und Kontrolle, also mit der Leitung des Schnittstellenbereiches befasst und „wird überall dort gebraucht, wo autonome Teilbereiche zusammenwirken müssen und wo zugleich ein direkter Vorgesetzter fehlt.“ (Brockhoff/Hauschildt, 1993, S. 396)

Zusammenhang mit Kooperationen, wodurch nach Ansicht des Verfassers die vorliegende Begriffsfassung unterstützt wird.

¹¹ vgl. Duden, Fremdwörterbuch, 1997

¹² Als ein Synonym von Unternehmenskultur wird im folgenden auch „Organisationskultur“ verwendet. Ebenso wird Unternehmen, Unternehmung und Organisation synonym verwendet.

¹³ Scheins 3-Ebenen-Modell wird von den meisten Autoren zur Erklärung verwendet, so auch hier.

¹⁴ vgl. Köhler/Görgen, *Schnittstellenmanagement*, 1991, S. 527

¹⁵ vgl. Brockhoff/Hauschildt, *Schnittstellen-Management*, 1993, S. 399

Fusion:

Unter Fusion¹⁶ wird die wirtschaftliche und rechtliche „Verschmelzung“ zweier oder mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen verstanden.¹⁷ Dies kann entweder durch Aufnahme eines Unternehmens in das andere (Fusion durch Aufnahme) oder durch eine beidseitige Vermögensverschmelzung in einem neugegründeten Unternehmen (Fusion durch Neubildung) vollzogen werden.

II. Interorganisationale Unternehmenskooperation

2.1. Ein theoretischer Erklärungsansatz und Kennzeichen von interorganisationaler Unternehmenskooperation

Ein theoretischer Erklärungsansatz von interorganisationaler Unternehmenskooperation muß Aufschluß darüber geben können, warum Unternehmen kooperieren und wie diese Kooperationen aussehen. In der Forschung oder Praxis gibt es allerdings noch keine allgemein akzeptierte Theorie zur Unternehmenskooperation, denn auf dieser „Spielwiese“ tummeln sich neben den Soziologen und Politikwissenschaftlern auch die Wirtschaftswissenschaftler jeglicher Couleur, die Rechtswissenschaftler und andere Fachbereiche. Jede Forschungsrichtung versucht ihre eigene paradigmatische Perspektive zu fassen, wodurch eine allgemein akzeptierte Theorie offensichtlich in weite Ferne rücken muß. „Ungeachtet der Vielzahl theoretischer Ansätze, (...) wird in den einschlägigen Publikationen eine transaktionskostentheoretische Erklärung (...) präferiert.“ (Sydow, 1992 (b), S.255)¹⁸ Dieser Präferenzierung wird auch in der vorliegenden Arbeit Rechnung getragen.

2.1.1. Der Transaktionskostenansatz

Der vor allem von Williamson (1975, 1985) maßgeblich entwickelte Transaktionskostenansatz beschäftigt sich als grundlegende Analyseeinheit mit der „Transaktion“¹⁹. Unter einer Transaktion versteht Williamson in Anlehnung an Commons „a unit of

¹⁶ Fusion wird in der angelsächsischen Literatur als „merger“ (Verschmelzung) bezeichnet

¹⁷ vgl. Pausenberger, 1989, S. 624; Wöhe, 1990, S. 463

¹⁸ vgl. u.a. Backhaus, 1993; Thorelli, 1986; Jarillo, 1988; Siebert, 1990, 1991; Picot, 1991;

¹⁹ lt. Duden, 1997: „Eine größere (finanzielle) Unternehmung

transfer of legal control“²⁰. Picot versteht darunter den Prozeß der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustauschs, der dem eigentlichen physischen Gütertausch vorausgeht.²¹ Mit Hilfe von Transaktionen sollen Organisationsprobleme wie z.B. das Erreichen des Gesamtziels ermöglicht werden, wobei das Gesamtziel nur durch eine quantitative und/oder qualitative Arbeitsteilung zu erreichen ist. Diese Arbeitsteilung ist aufgrund der begrenzten Kapazität und Rationalität (bounded rationality²², „was zu zulänglichen, aber nicht optimalen Lösungen führt;“ Scott, W.R., 1986, S. 111) der Beteiligten notwendig, weshalb wiederum eine Koordination der Beteiligten erforderlich ist. Dabei kann man davon ausgehen, daß die Beteiligten individuelle Nutzenmaximierung betreiben, partiell konfliktäre Ziele vorherrschen und Chancen zu opportunistischem²³ Verhalten genutzt werden. Unter diesen Annahmen besteht das Organisationsproblem dann darin, eine möglichst reibungslose Abwicklung der (Teil-) Aufgaben zu ermöglichen. Als eine weitere Prämisse kann davon ausgegangen werden, daß Transaktionen durch rechtliche und soziale Rahmenbedingungen beeinflußt werden und sich deshalb die unterschiedlichen Transaktionsformen in ihren kostenmäßigen Auswirkungen unterscheiden.

Die zentrale Grundannahme des Transaktionskostenansatzes ist, „daß die beteiligten Individuen die Transaktionskosten alternativer Organisationsformen (im wesentlichen: Markt und Hierarchie) bewerten und die ökonomische Aktivität - bei gleichen Produktionskosten - schließlich so organisieren, daß die Transaktionskosten minimiert werden.“ (Sydow, 1992(b), S. 255) Der Ansatz versucht also Klarheit darüber zu verschaffen, welche „institutionellen Arrangements für welche Art von Transaktion effizient“ (Picot, 1982, S. 270) sind, wobei „das Zustandekommen von institutionellen Organisationsformen, mit Hilfe der bei der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten entstehenden Kosten zu erklären“ (Bea/Haas, Strategisches Management, 1995, S. 365) versucht wird. Unter Transaktionskosten werden in Anlehnung an die Produktionstheorie die Kosten des Produktionsfaktors *Organisation* verstanden, die sich in vier Kostenarten einteilen lassen. 1. Anbahnungskosten (z.B. Informationssuche und -beschaffung über potentielle Transaktionspartner und deren Konditionen) 2. Vereinbarungskosten

²⁰ vgl. Commons, 1934, S. 6

²¹ vgl. Picot, A., 1982, Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, DBW 42, 2, S. 269

²² vgl. u.a. Williamson, 1975 aber auch schon Simon, 1957

(z.B. Intensität und zeitliche Ausdehnung von Verhandlungen, Vertragsformulierung und Einigung) 3. Kontrollkosten (z.B. Sicherstellung der Einhaltung von Termin-, Qualitäts-, Mengen-, Preis- und evtl Geheimhaltungsvereinbarungen) 4. Anpassungskosten (z.B. Durchsetzung von Termin-, Mengen- und Preisänderungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Laufzeit der Vereinbarung).²⁴ Erübrigen sich im Falle zu hoher Marktkosten einerseits und Integrationskosten andererseits Markt bzw. Hierarchie, so werden Transaktionen günstigerweise mittels Kooperationen getätigt²⁵, wobei aber in jedem Fall gilt: „A comparative assessment of alternative market, hybrid, and internal forms of organizations is required“ (Williamson, 1988, S. 162)

Zur Bestimmung der Transaktionskosten müssen neben personellen Faktoren (wie begrenzte Rationalität und Opportunismus) noch situative Bedingungen berücksichtigt werden. Bei Transaktionen, die unter zunehmender Unsicherheit und Komplexität stattfinden, werden die Anpassungskosten steigen, während andersherum mit steigender Häufigkeit der identischen Transaktion die Kosten aufgrund eher zu erwartender (markttheoretisch erklärbarer) Skalen- und Synergieeffekte sinken werden. Williamson nennt diese beiden kostenwirksamen Parameter „uncertainty“ und „frequency“ (Williamson, 1985, S. 52 ff) und hat aus der Beziehung der personellen und situativen Transaktionsbedingungen und deren Auswirkungen auf die Transaktionskosten seine Theorie des Markt- bzw. Hierarchieversagens entwickelt.²⁶ Konsequenterweise wird daher in der Wahl einer intermediären Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie, die dabei Vorteile der beiden Extremformen unter gewissen Bedingungen vereinen können soll, der Ausweg gesucht. Scheinbar ist die Wahl der entsprechenden Organisationsform und deren konkrete Ausgestaltung also lediglich eine Frage der Identifizierung der Transaktionskosten. Hier zeigt sich dann auch die theoretische Nähe des Transaktionskostenansatzes zur Markttheorie, die er „zumindest in Ansätzen“ (Sydow, 1992(a) S. 145) mit der Organisationstheorie verbinden kann. Das ist ein Grund für die

²³ vgl. Williamson, 1975, S. 26 ff

²⁴ vgl. u.a. Picot, 1982, Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, in: DBW 42 (2); Porter/Fuller, 1989, Koalitionen und globale Strategien; Sydow, 1992(a) Strategische Netzwerke, S. 130;

²⁵ Weder, 1990, S. 275

²⁶ Marktversagen tritt ein, wenn bei begrenzter Rationalität die Transaktion mit hoher Unsicherheit und Komplexität verbunden ist, während Hierarchieversagen bei sicheren Transaktionen geringer Komplexität und bei einer großen Anzahl potentieller Lieferanten bzw. Abnehmer eintritt.

Bevorzugung des Transaktionskostenansatzes zur Erklärung von Unternehmenskooperation.

Zusammenfassend läßt sich über den Transaktionskostenansatz folgendes sagen: Zwar leistet er, wie o.a. eine Verbindung von Markt- und Organisationstheorie, sieht Referenzpunkte in der begrenzten Rationalität opportunistischer Individuen und der Unvollkommenheit von Märkten, blendet aber mögliche Machtinteressen gegenüber den Transaktionskosten in bezug auf die Organisationsentstehung völlig aus. Weiterhin kann eine transaktionskostentheoretische Erklärung zur interorganisationalen Unternehmenskooperation nicht ungeachtet der Einflüsse explizit verschiedener Unternehmenskulturen²⁷ gesehen werden²⁸. Diese Kulturunterschiede, es wird auch von Kultur-differenzen gesprochen, spiegeln sich sowohl auf nationaler wie internationaler Ebene wider und können sich in unterschiedlichen Unternehmens-, Führungs-, - und Menschenbildern äußern. Auch die rechtlichen (Kartellamt), technischen (Verantwortbarkeit ebenso wie Machbarkeit) und wirtschaftsstrukturellen Rahmenbedingungen müssen mit in eine Analyse einfließen. Obwohl der Transaktionskostenansatz in seiner theoretischen Erklärungskraft bezüglich der Entwicklung bzw. Zunahme bestimmter Organisationsformen begrenzt ist, vermag der Ansatz über die Koordinierung wirtschaftlicher Tätigkeiten von Organisationsformen partiell Aufschluß zu geben.²⁹ In der Wissenschaft wird ihm zumindest zugestanden, speziell vertikalen Kooperationen ein Erklärungsmuster zu geben.³⁰ Für das vorliegende Fallbeispiel kann man implizieren, daß die Transaktionskosten aufgrund der zunehmenden Komplexität und der Dauer der Kooperationsbeziehungen am kostengünstigsten durch die Ausgestaltungsform *Hierarchie* organisiert werden können, wodurch die Fusion transaktionskostentheoretisch erklärbar wird. Denn eine freie vertragliche Regelung würde zu permanenten Kontroll- und Anpassungskosten führen, die auch aufgrund von Vertrauensproblemen aus Mangel an

(vgl. Sydow, 1992 (a), S. 131 ff)

²⁷ vgl. Kap. III

²⁸ vgl. Sydow, 1991, Strategische Netzwerke in Japan; in: ZfbF 43 (3), S. 238 ff, der darauf hinweist, daß „die weite Verbreitung strategischer Netzwerke in Japan zu bestätigen scheint - (das) kulturelle Rahmenbedingungen für die Höhe der Transaktionskosten von ausschlaggebender Bedeutung“ sind. Denn, „die japanische Kultur zeichnet sich nicht nur durch ein verbreitetes Harmoniestreben, sondern auch durch ein hohes Maß an Vertrauen aus. Das gesamtgesellschaftliche Transaktionskostenniveau ist deshalb geringer als in Europa oder Nordamerika.“ (u.a. Williamson, 1985, S. 122 f.)

²⁹ vgl. Hammes, 1994, S. 126

³⁰ vgl. Bea, 1995, S. 427

gemeinsamen Wertvorstellungen resultieren können.³¹ Diese speziell kulturellen Unterschiede, die einer solchen Erklärung entgegen stehen könnten, werden in den nachfolgenden Kapiteln 2 und 3 aufgearbeitet. Abb. 2 stellt das Kooperationskontinuum Markt-Hierarchie auf Basis des hier zugrundegelegten Verständnisses von Unternehmenskooperation dar.

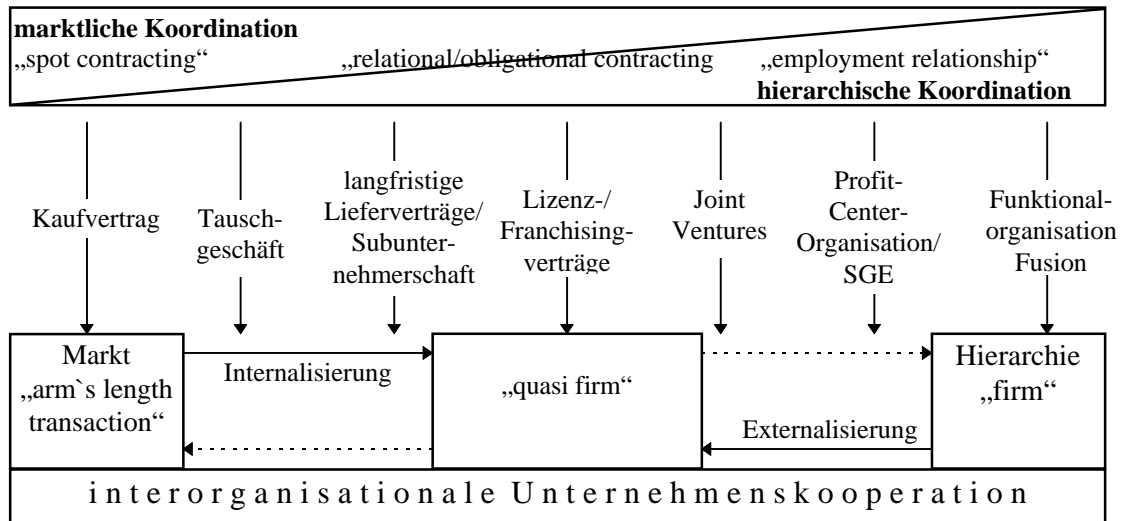


Abb. 2: Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten (eigene Darstellung; in Anl.: Sydow, 1992(a), S. 104)

2.1.2. Das Kennzeichen Autonomie

Autonomie liegt definitionsgemäß dann vor, „wenn die Beziehungen und Interaktionen, die das System als Einheit definieren, nur das System selbst involvieren und keine anderen Systeme. Autonomie bedeutet folglich Selbstgestaltung, -lenkung und -entwicklung.“ (Probst, 1987, S. 82) Die Problematik dieser Definition zeigt sich in einer Anwendung des Begriffes Autonomie auf interorganisationale Unternehmenskooperationen. Gerade durch die Interaktionen und Beziehungen zweier oder mehrerer Unternehmen (Systeme) im Rahmen einer Kooperation und den daraus resultierenden Abhängigkeitsverhältnissen, kann nicht mehr von Autonomie im herkömmlichen Sinne gesprochen werden. Autonomie wird in der Literatur häufig an der Wahlfreiheit zur

³¹ vgl. Picot, 1982, S. 272

Eintrittsentscheidung in und Austrittsentscheidung aus der Kooperation festgemacht.³² Dies impliziert, daß kein Unternehmen, sei es von politischer oder wirtschaftlicher Seite aus, gezwungen werden kann, Kooperationen einzugehen. Dieser Ansatz besitzt in der Realität aber nicht unbedingt volle Gültigkeit, da politisch motivierte Kooperationen durchaus vorkommen.³³

Ebenfalls kann von einer freien Austrittsentscheidung nicht die Rede sein, da z.B. durch das langfristige Eingehen einer strategischen Allianz³⁴ Kompetenzvorteile in der Produktion in Form von Konstruktions- und Fertigungs-Know-how unwiederbringlich verloren gehen können. Als weitere Merkmale werden die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit angegeben, wodurch Fusionen und Akquisitionen in der europäischen Literatur im Gegensatz zur angelsächsischen ausgeschlossen werden.³⁵ Wirtschaftlich gesehen wird aber zumindest in Teilbereichen die „freie Entscheidung“ eingeschränkt zugunsten kollektiver Entscheidungen. Des weiteren ist die Wahlfreiheit bspw. strategischer Allianzen von Tochterunternehmen von Großkonzernen (Bsp.: MTU (Daimler Benz) + Pratt & Whitney im Triebwerksbau) durch die wirtschaftlich einheitliche Leitung eingeschränkt. Daraus läßt sich folgern, daß für interorganisationale Unternehmenskooperationen Autonomie nur in dem Bereich der Eintrittsentscheidung in die Kooperation besteht, sieht man von der politisch motivierten Kooperation einmal ab.

2.1.3. Das Kennzeichen Interdependenz

Unter Interdependenzen wird die gegenseitige Abhängigkeit der beteiligten Unternehmen bezeichnet. Hierbei wird zwischen Aufgaben- und Ressourceninterdependenzen, Entscheidungs- und Zielinterdependenzen unterschieden. Aufgaben- und Ressourceninterdependenzen werden wiederum unterschieden in „pooled“ Interdependenzen, bei der sich die Partner auf einen gemeinsamen Ressourcenpool stützen und einen abgrenzbaren Beitrag zur Gesamtzieelerreichung leisten, in „sequential“ Interdependenzen, der Output des einen ist der Input des anderen, in „reciprocal“ Interdependenzen, jeder

³² vgl. Vizjak, 1990, S. 27 - 32; in Anlehnung an Tröndle, 1987, S. 29

³³ So soll die Stuttgarter Landesregierung die Verbands-Fusion der Sparkassen Württembergs und Badens, falls sie nicht freiwillig geschieht, notfalls erzwingen. (Südkurier, 12.9.1997) Aber auch in der Luft- und Raumfahrt, wo Aufträge gemeinsam an verschiedene Unternehmen vergeben werden, s.a. AIRBUS

³⁴ vgl. Kap. 2.3.4.1.

³⁵ vgl. Borys, Jemison, 1989, Hybrid arrangements as strategic alliances, S. 234 ff

erhält Input von und gibt Output an den anderen in Form eines gegenseitigen Leistungsaustausches und in „teamorientierte“ Interdependenzen, die sich in einer interaktiven Aufgabenbewältigung zeigen.

Entscheidungsinterdependenzen ergeben sich aufgrund von Entscheidungsfeldüberlagerungen, während sich Zielinterdependenzen unmittelbar aus dem Erfordernis gemeinsamer Ziele ergeben - trotz der Möglichkeit der „individuellen“ (systemischen) Zielverfolgung der einzelnen Partner. Heinen (1982, S. 101 ff) unterscheidet hierbei nach: *komplementär* - die Erfüllung eines Ziels hat einen positiven Zielbeitrag für die Erreichung eines anderen Ziels, *konkurrierend* - die Erfüllung eines Ziels hat eine Verminderung des Zielerreichungsgrades bei einem anderen Ziel zur Folge und *indifferent/neutral* - die Zielerreichung ist ohne Auswirkung auf den Zielerreichungsgrad des anderen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß Aufgaben- und Ressourcen-, Entscheidungs- und Zielinterdependenzen alle Kooperationsformen charakterisieren. Diese Interdependenzarten und -formen wirken restringierend auf den Entscheidungs- und Handlungsspielraum und letztlich auf den Zielerreichungsgrad der Betroffenen und schränken damit die Autonomie der Partner ein. Das Ausmaß der Restriktionen wird je nach Kooperationsformation unterschiedlich sein und mit der jeweiligen Bindungsintensität³⁶ variieren.³⁷ Man kann grundsätzlich sagen: Je geringer die Bindungsintensität, um so größer die Autonomie der Partner. Interdependenzen schränken aber Autonomie nicht nur ein, sondern erweitern sie auch, so paradox es klingen mag. Denn je mehr ein Partner im Rahmen einer Kooperation die Chance nutzt, von seinem Partner zu lernen, um so mehr ist er auch nach Beendigung der Kooperation in der Lage, vollständig autonom zu agieren.

2.2. Die Integration der beteiligten Unternehmen als Erfolgsfaktor

2.2.1. Der Integrationsgrad

Es wird bei dem Integrationsgrad von interorganisationalen Unternehmenskooperationen zwischen drei Graden unterschieden. Der höchste Grad an Integration ist der der Verschmelzung/Fusion, und damit ist der vorliegende Fall bezeichnet. Der niedrigste

³⁶ vgl. Kap. 2.3.2.

Grad an Integration ist der der (eingeschränkten, s.o.) Autonomie der beteiligten Unternehmen. In einem solchen Falle stehen die beteiligten Unternehmen in einem losen Vertragsverhältnis, bspw. in einem Lieferanten-Kunden-Verhältnis.

2.2.2. Die Integrationsart

Mit der Integrationsart wird bestimmt, „welches System bzw. welche Systeme des (...) Unternehmens mit dem entsprechenden System bzw. den entsprechenden Systemen des (anderen) Unternehmens integriert werden sollen.“ (Sewing, 1996, S. 64) Unterschieden werden kann dabei nach „administrativen und organisatorischen“³⁸ Systemen“, nach „operativen“³⁹ Systemen“ und nach den „sozialen Systemen“. Während das administrative und organisatorische bzw. das operative System je nach Integrationsgrad integriert werden kann, wird in der Literatur mittlerweile eine Integration des sozialen Systems in allen Fällen als unumgänglich bezeichnet.⁴⁰ Unter dem sozialen System werden u.a. der Managementstil, die Unternehmenskultur und die Unternehmenswerte der beteiligten Unternehmen subsumiert, aber auch die Machtstrukturen und die Neuverteilung von Macht fallen darunter.

2.2.3. Abhängigkeit des Integrationsgrades und der Integrationsart aufgrund der gewählten Kooperationsstrategie

Während bei diagonalen Kooperationen⁴¹ häufig nur eine finanzielle, also administrativ-organisatorische Integration nötig ist⁴², wird bei vertikalen Kooperationen⁴³ ein viel größeres Maß an Integration erforderlich. Durch die Kooperation über vor-/nachgelagerte Produktionsstufen muß eine Integration des operativen Systems erfolgen,

³⁷ vgl. Lutz, Horizontale Strategische Allianzen, 1993 S. 42

³⁸ dazu gehören z.B. Budgetierung und Planung, Controlling, Koordination, Entlohnung der Mitarbeiter, ...

³⁹ dazu gehören z.B. Produktion, F & E, Vertrieb, ...

⁴⁰ ein Grund warum Unternehmenskultur zunehmend als kritischer Erfolgsfaktor eingeschätzt wird.

⁴¹ vgl. Kap. 2.3.3.3.

⁴² vgl. Buono/Bowditch, 1989, S. 72

⁴³ vgl. Kap. 2.3.3.2.

wobei eine Integration der administrativen und organisatorischen Bereiche dabei als Voraussetzung zur Kontrolle des Kooperationspartners gesehen werden kann. Den höchsten Grad einer Integration trifft man bei einer horizontalen Kooperation⁴⁴ an, die nach Scheiter (1988, S. 124) häufig eine Vorstufe zur Fusion ist.⁴⁵ Hier müssen neben den administrativen und organisatorischen auch die operativen Systeme gesamthaft integriert werden.

2.2.4. Die Integration der Mitarbeiter

Nach Davy et al. scheitert ein Drittel bis die Hälfte aller Fusionen aus personellen Gründen.⁴⁶ Dabei bedeuten personelle Gründe, daß die Mitarbeiter nicht in dem erwarteten Maße zusammenarbeiten. Dies liegt anscheinend in einer ungenügenden Kenntnis, daß erstens: die Zusammenarbeit und Integration der Mitarbeiter aktiv geplant und durchgeführt werden muß und zweitens: wie man diese Integration erfolgreich gestaltet.⁴⁷ Dabei kommt nach Ansicht des Autors für eine erfolgreiche Integration der (unternehmens-) kulturellen Prägung der einzelnen Mitarbeiter eine entscheidende Bedeutung zu.

2.2.5. Die Berücksichtigung (unternehmens-) kultureller Differenzen

In einer Untersuchung von Norburn/Schoenberg⁴⁸ kam heraus, daß bei Unternehmen, die erklärten, Probleme mit ihrer Akquisition zu haben, 65% kulturelle Probleme als Ursache angaben, bei Mißerfolgen stieg diese Quote sogar auf 90%. Demgegenüber waren nur ca. 25% der erfolgreich akquirierenden Unternehmen mit kulturellen Problemen konfrontiert. Daraus zu folgern, daß diese 25% überhaupt keine Probleme mit den unterschiedlichen Kulturen hatten, wäre sicherlich falsch; aber offensichtlich gelang es ihnen besser, diese Differenzen zu beseitigen.⁴⁹ Bleicher (1992, S. 281) stellt dazu fest,

⁴⁴ vgl. Kap. 2.3.3.1.

⁴⁵ im Rahmen von horizontalen strategischen Allianzen wird auch von „Quasi- oder Partialfusion“ gesprochen, vgl. Lutz, 1993, S. 47; Dadurch wird die zugrunde gelegte Begriffsfassung von Unternehmenskooperationen weiter gestützt.

⁴⁶ vgl. Davy et al., 1988, in: Sewing, 1996, S. 67

⁴⁷ vgl. Sewing, 1996, S. 67

⁴⁸ vgl. Norburn/Schoenberg, 1994, S. 33

⁴⁹ im vorliegenden Fallbeispiel kann neben unternehmenskulturellen Unterschieden auch auf

daß „strategische Allianzen (...) im Felde `weicher´ Faktoren fast durchweg das Problem der Asymmetrie zwischen in einzelnen Unternehmungen gewachsenen Kulturen“ aufwerfen.

Der Erfolg eines Unternehmens ist also maßgeblich von seinen Mitarbeitern abhängig. Die Art und Weise, wie Mitarbeiter miteinander umgehen, welche Problemlösungen sie entwickeln, hängt dabei wiederum von der je eigenen Unternehmenskultur ab.⁵⁰ Daraus läßt sich schließen, daß auch nach einer Fusion der Erfolg von dem „Miteinander“ der nun zusammengehörenden Mitarbeiterschaft abhängig ist. Miteinander setzt in diesem Fall das Verstehen-Wollen und das Verstehen-Können voraus. Dabei spielt das Verständnis für eine andere Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle, da ohne dieses Verständnis keine gemeinsam geteilten Umweltwahrnehmungen erfolgen werden und die Erfolgswahrscheinlichkeit der Fusion verringert wird. „Genau hier muß das Unternehmensmanagement aktive „Nachhilfe“ leisten.“ (Sewing, 1994, S. 69)⁵¹

2.3. Interorganisationale Kooperationsformen in der Praxis

Es existieren kaum beweiskräftige Aussagen darüber, ob etwa (Groß)-Unternehmen zunehmend durch interorganisationale Unternehmenskooperationen substituiert oder ergänzt werden, da die Zahl der möglichen Formen, Ursachen und Folgen zu vielfältig ist. Die zunehmende Anzahl kleinerer und mittlerer Unternehmen läßt nicht erkennen, ob diese durch Ausgliederung oder Ausgründung aus Großunternehmen, durch erfolgreiche Neugründungen oder Anpassungen an sich wandelnde Rahmenbedingungen zurückzuführen sind. Dies geht einher mit einer starken europaweiten/weltweiten Zunahme von abhängigen Selbständigen, Leiharbeitern, Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen und Heimarbeitern. Weiterhin kann eine steigende Anzahl von extern vergebenen Forschungs & Entwicklungs-Aufträgen (F&E) bzw. eine Verstärkung des Marktdrucks auf interne F&E-Abteilungen⁵², eine Verkleinerung von Organisationseinheiten, eine Intensivierung der Kundenkontakte, die Bildung von Profit-Centern und ein Ab-

landeskulturelle bzw. regionale Kulturdifferenzen hingewiesen werden, die sich, wie hinlänglich bekannt, in vorurteilsbeladenen Hohn- und Haßtiraden auf die „Gelbfüßler“ und die „Schwaben-Säckel“ beziehen.

⁵⁰ vgl. Kap. III

⁵¹ vgl. Kap. V, Schnittstellen-Management

⁵² vgl. Whittington, 1990

drängen von hochqualifiziertem Personal in die Rolle von Subunternehmern und selbständigen Beratern konstatiert werden.⁵³

Weiterhin fällt auf, daß so gut wie keine Branche von der Entwicklung kooperationsartiger Arrangements verschont bleibt. Sei es die Automobilindustrie - durch Verringerung der Fertigungstiefe, Just-In-Time-Produktion, etc - , die Elektronik- und Maschinenbauindustrie - ebenfalls durch eine Verringerung der Fertigungstiefe u.ä - und traditionell auch die Bauindustrie - der bekannte Begriff des Generalunternehmers und des Subunternehmers stehen hierfür Pate.

Auffallend bei einem Blick in die Literatur ist vor allem, daß neben dem inflationären Gebrauch von Begriffen wie Strategische Gruppen, Strategische Familien, Strategische Allianzen, Strategische Partnerschaften, Strategische Netzwerke, Mergers & Acquisitions, Hollow Organization usw. keine einheitliche Auffassung bzgl. der genannten Begriffe existiert.⁵⁴ Um diesen „Begriffswirrwarr um strategische Allianzen und strategische Netzwerke“ (Backhaus/Meyer 1993, S. 332) Mergers & Acquisitions (M&A) zu durchdringen, werden im weiteren Verlauf Möglichkeiten zur Abgrenzung dargestellt. Neben Gemeinsamkeiten der Begriffe sollen vor allem die Unterscheidungsmerkmale herausgearbeitet werden, um anhand einer Abgrenzung zu der dieser Diplomarbeit zugrundeliegenden Ausgestaltungsform „Fusion“ zu gelangen. Der Autor subsumiert daher strategische Allianzen, strategische Netzwerke und M&A unter dem Oberbegriff „interorganisationale Unternehmenskooperation“, um die Unterscheidungsmerkmale, basierend auf der Kooperationsrichtung, herauszuarbeiten. Eine Abgrenzung der Begriffe erfolgt anschließend auf Basis der in der Literatur gefundenen Definitionen.

2.3.1. Motive für eine interorganisationale Unternehmenskooperation

Interorganisationale Unternehmenskooperation steht für eine Vielzahl unterschiedlicher, in der Praxis vorkommender, Erscheinungsformen. Unterschiede zeigen sich jedoch nicht nur in den Erscheinungsformen, sondern auch in ihren Zielsetzungen und Strategien. Gemein ist allen Kooperationsformen, daß durch eine Verbindung der Stärken zweier oder mehrerer Unternehmen strategische Wettbewerbsvorteile aufgebaut und die

⁵³ vgl. Smith, 1989, in: Sydow, Strategische Netzwerke, 1992 (a), S. 16

Wettbewerbsposition gestärkt werden soll. Es müssen also von den Partnern zumindest partiell gemeinsame Ziele vereinbart und verfolgt werden. Partielle Zielverfolgung deshalb, weil durch das Eingehen verschiedener Kooperationen eine Vielzahl von unterschiedlichen und eventuell konfliktären Zielen vorhanden sein kann, was auch ein Grund für das Scheitern einer Kooperationsbeziehung sein kann. Es muß also zwischen Zielen der Partner und - strategischen - Zielen der Kooperation unterschieden werden.

Betrachtet man Unternehmen als Koalition von Individuen, die sich zur Realisierung ihrer eigenen Zielvorstellungen zusammenschließen, wenn durch die Koalition die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht werden kann, dann kann man eine strategische Allianz⁵⁵ vor diesem Hintergrund auch als Koalition verstehen. In diesem Fall wird dann auch ersichtlich, warum man zwischen gemeinsamen Zielen und Zielen der Partner unterscheiden muß, denn man kann davon ausgehen, daß die Unternehmen letztlich deshalb kooperieren, weil sie erwarten, ihre Ziele durch eine solche Verbindung besser realisieren zu können als ohne diese Verbindung.⁵⁶

2.3.1.1. Ziele der Partner

In der Praxis werden eine Vielzahl von Beweggründen für das Eingehen von interorganisationalen Unternehmenskooperationen aufgeführt. Daher werden im folgenden die wesentlichen Motive für eine Kooperationsstrategie aufgeführt.⁵⁷ Vorwegnehmend sei an dieser Stelle auf das Basismotiv hingewiesen, welches aber trotz aller Euphorie kritisch zu betrachten ist: die Nutzung von Synergieeffekten⁵⁸. Darunter ist zu verstehen, daß in einer gemeinsamen Nutzung von Produktionsanlagen, Vertriebswegen, Verwaltungseinheiten etc Kostensenkungspotentiale, bzw. Produktivitätssteigerungen vermutet werden. Synergieeffekte lassen sich also in letzter Konsequenz immer auf das Ausnut-

⁵⁴ vgl. u.a. Bronder/Pritzl, 1992; Sydow, 1992; Lewis, 1991

⁵⁵ vgl. Kap. 2.3.4.1.

⁵⁶ vgl. Porter/Fuller 1989, die davon ausgehen, daß Unternehmen dann eine Allianz eingehen, wenn diese für sie als vorteilhaft erscheint.

⁵⁷ vgl. Backhaus, 1990; Bronder/Pritzl, 1992; u.a.

⁵⁸ Der Begriff „Synergieeffekt“ lt Duden: positive Wirkung, die sich aus dem Zusammenschluß oder der Zusammenarbeit zweier Unternehmen o.Ä. ergibt. Sie sind das Ergebnis von Synergiepotentialen in finanzwirtschaftlichen, technischen und personalwirtschaftlichen Bereichen. Ansoff (1965) war einer der ersten in der Betriebswirtschaftslehre, der das Konzept der Synergie publik machte. Grundlegend ist hier die These, daß der Wert des Ganzen mehr ist als die Summe seiner Teile und zu dem viel zitierten 2+2=5-Effekt führt, Ansoff: „Synergy is a measure of joint effects.“

zen von Kostensenkungspotentialen beziehen. Diese meist skalenmäßig erklärbaren Effekte können aber keinesfalls als Naturgesetz verstanden werden. So weist W. Jaspert, beziehend auf die geplante Gesamtfusion von Thyssen-Krupp (11./12.10.1997, SZ) darauf hin, daß es „offenbar gewichtige Bereiche gibt, deren Synergiepotentiale bisher überschätzt wurden. Die Frage ist nicht mehr von der Hand zu weisen, ob eine Drei erreichbar ist“ (Er verwendet die Formel: eins plus eins ergibt drei; geplantes Einsparungspotential: 250-400 Mio DM). Es kann also nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, daß bei einer Kooperation Synergieeffekte ein zwingendes Ergebnis sein werden.

Zugang zu Märkten und Ressourcen: Durch eine Kooperation mit Partnern, die über dem eigenen Unternehmen nicht zur Verfügung stehende Fähigkeiten oder Betriebseinheiten (z.B. Vertriebssystem) verfügen, können sich Unternehmen den Zugang zu Märkten, auch internationalen, sichern. Dies trifft auch für den Zugang zu knappen finanziellen oder personellen Ressourcen zu, die dann nicht mehr ausschließlich Gegenstand von nutzlosen und verschwenderischen Konkurrenzkämpfen sind, sondern zu einem gemeinsamen Gut werden. Abb. 3 verdeutlicht in diesem Zusammenhang eine neue Strategie, mit der ein Null-Summenspiel vermieden werden kann. Die Folge davon ist, daß beide Unternehmen von der Kooperation profitieren können, ohne sich gegenseitig in aufreibenden Konkurrenzkämpfen zu verlieren.

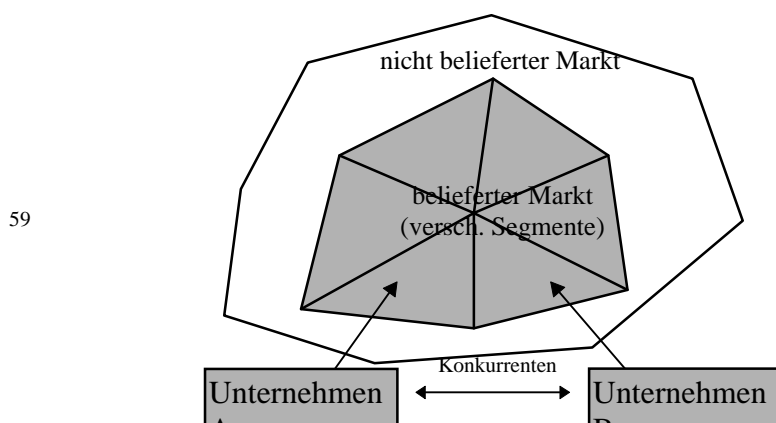


Abb. 3 Vermeidung von Null-Summenspielen

(eigene Darstellung in Anlehnung an Desanzani/Larsen 1994, S. 21)

Spezialisierungsvorteile und Know-how-Vorteile: Durch die Kooperation mit Unternehmen auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen können sich die Unternehmen auf ihre Kernaktivitäten (Kernkompetenzen) konzentrieren und sich dadurch einen Wissensvorsprung \approx Know-how-Vorteil erarbeiten. Es wird deshalb meist versucht, einen wechselseitigen Know-how-Transfer zu erreichen, und Wissensdefizite auszugleichen. So werden häufig vertikale Kooperationen mit spezialisierten Zulieferern aufgebaut, um bspw. als Automobilproduzent Systemkompetenz zu erhalten, ohne auf allen Gebieten entsprechende Fähigkeiten aufweisen zu müssen.

Kostenvorteile: Durch gemeinsame Forschungs & Entwicklungs-Aktivitäten kann die Fixkostenbelastung erheblich reduziert werden. „Die konzentrierte Produktion verhilft zur Ausnutzung von Erfahrungskurveneffekten und auch in der gemeinsamen Beschaffung und Distribution liegt ein erhebliches Kostensenkungspotential.“⁶⁰ In besonders investitionsträchtigen Industrien wie der Rüstungsindustrie und beim Bau von Elektrizitätswerken werden von den Unternehmen extrem hohe Investitionen, gemessen an ihrer Größe, vorgenommen. Die Senkung des Investitionsrisikos und damit auch eine Beschleunigung der Amortisation spielen „in diesen Industrien eine besondere Rolle bei der Allianzbildung.“ (Desanzani/Larsen, 1994, S. 50)

Zeitvorteile: Backhaus spricht in diesem Zusammenhang von den Zeitvorteilen bei der Produktentwicklung. „Lange Entwicklungszeiten führen dazu, daß u.U. mehrfach eine Anpassung an die technische Entwicklung und veränderte Kundenwünsche erforderlich ist. Diesen Anpassungskosten stehen keine zusätzlichen Erlöse gegenüber.“ (Backhaus, 1993, S. 331) Dies trifft zwar bei besonders komplizierten Produkten zu, grundsätzlich lassen sich aber in der Masse immer kürzer werdende innovation-spans⁶¹ aufgrund verkürzter product-life-cycles konstatieren. In einem solchen Fall spielen die Zeitvorteile eine gewichtige Rolle, vielleicht sogar eine entscheidende.

⁶⁰ Müller-Stewens weist jedoch darauf hin, daß „die Integration (...) noch mal soviel kostet wie die Übernahme“, was das Kostensenkungspotential erheblich in Frage stellt (in: ManagerMagazin, 5/1991)

⁶¹ vgl. das Beispiel Nintendo: Game-Boy und Sony: Play-Station. Während Nintendo vor ein paar Jahren an der Entwicklung einer 64 kb-Station arbeitete, wartete Sony, bis diese auf dem Markt war und stellte kurz darauf die eigene 128 kb Station vor. Der Erfolg gab Sony recht, Nintendo mußte durch eine Neuentwicklung sofort nachziehen.

Die aufgezeigten Motive lassen sich aber in der Realität nicht immer und eindeutig voneinander trennen. Grundsätzlich dienen sie der Verbesserung der Reaktionsschnelligkeit der Unternehmen in bezug auf Markt- und Technologieveränderungen und der schon angedeuteten Verkürzung der Amortisationszeiten des investierten Kapitals. Lewis (1991) führt als ein weiteres Motiv, welches für den späteren Teil dieser Arbeit noch von großer Bedeutung sein wird, an, daß aus Kooperationen jeglicher Art auch immer eine Stärkung der Organisation selbst erwachsen kann. Er stellt fest, daß „die tieferen Stärken einer Firma (...) in den Werten und kollektiven Kenntnissen (stecken), die ihre Mitarbeiter gemeinsam haben. Dies ist die Grundlage der Fähigkeit zur Innovation und zur ständigen Leistungssteigerung. Allianzen können die Stärken einer Organisation vermehren, wenn Wissen geteilt wird und wenn sie ihr helfen, sich auf Kernaktivitäten zu konzentrieren.“ (Lewis, 1991, S. 65) Hierbei gilt es allerdings zu berücksichtigen, daß bspw. durch das Bundeskartellamt Einschränkungen in Form von Wettbewerbsbeschränkungen erlassen werden können, welche erheblichen Einfluß auf den Zielerreichungsgrad haben können. Ein Grund, warum vor allem „Großfusionen gezielt bei der EU-Kommission statt beim oft strengeren Bundeskartellamt angemeldet werden.“ (Hagelüken, 1997, S. 28)

2.3.1.2. Ziele der Kooperation

Die Kommunikation von gemeinsamen Zielen kann als Grundvoraussetzung zur Vertrauensbildung in einer Kooperation gesehen werden. Die bloße Vermutung, daß eine Kooperation grundsätzlich und von vornherein gemeinsame Ziele aufweist, ist aber sicherlich falsch. Zwar hat jede Firma ihre eigenen Ziele, „aber wenn wir unsere Hoffnungen und Annahmen nicht deutlich machen, schaffen wir die Voraussetzung für spätere Konflikte. Außerdem können wir uns nicht zusammentun, um ein durchschlagendes Ergebnis zu erzielen, wenn wir nicht Kompromisse bei unseren je eigenen Zielen eingehen.“ (Lewis, 1991, S. 15) So sollte z.B. im Falle hoher Investitionsrisiken eine Partnerschaft geteilte Risiken vorsehen. Denn wenn ein Partner nichts zu verlieren hat, werden seine Anstrengungen eventuell über ein gewisses (un-)zureichendes Ausmaß nicht hinausgehen.

Als gemeinsame Ziele können diejenigen Ziele bezeichnet werden, die gemeinsam, in Übereinstimmung der Partner und unter Berücksichtigung der Forderungen, die von Interessenten der inner- und außerorganisatorischen Umwelt an die Unternehmen gestellt werden, für die Kooperation festgelegt werden. Beispielhaft seien die folgenden genannt: Gewinn- und Umsatzstreben, Wirtschaftlichkeitsstreben, Streben nach Sicherung des Unternehmenspotentials, Sicherung der Arbeitsplätze, Streben nach Sicherung der Liquidität, Prestige- und Machtstreben, ethische und soziale Bestrebungen und andere mehr.⁶²

Eine empirische Untersuchung von Morris und Heggert (1987, S. 15 ff), welche auf den Veröffentlichungen in „The Economist“ und „The Financial Times“ über die Zeitperiode von 1975 bis 1986 basiert, brachte hervor, daß die häufigsten internationalen Kooperationsvereinbarungen zwecks gemeinsamer Produktentwicklung geschlossen wurden. Werden Vereinbarungen mit einbezogen, die zusätzlich noch Produktion und/oder Marketing beinhalten, so steigt der prozentuale Anteil sogar auf rund 64%. Dabei muß allerdings gemäß den transaktionskostentheoretischen Prämissen beachtet werden, daß „sich die gemeinsame Durchführung so kostensenkend oder differenzierungsfördernd auswirkt, daß sie (die) Kosten⁶³ der gemeinsamen Durchführung nicht übersteigt.“ (zitiert nach Porter, 1986, S. 413; in: Lutz, 1993, S. 26). Weiter gilt festzustellen, daß die verschiedenen Ausformungen interorganisationaler Unternehmenskooperationen unterschiedliche Wettbewerbsvorteile erzielen können und daher potentiell in allen Wertaktivitäten vorhanden sind.⁶⁴

2.3.2. Die Art der Bindungsintensität

Die Bindungsintensität⁶⁵ von interorganisationalen Unternehmenskooperationen wird durch den juristischen Verbindungsgrad (Formalisierungsgrad), die Reichweite, die Art und das Ausmaß der gemeinsam gebundenen Ressourcen und die Dauer (Zeithorizont) beeinflusst. Nach Bronder/Pritzl (1992, S. 33) handelt es sich hierbei um die Feinabstimmung der Konfiguration.

⁶² vgl. Bressmer, Moser, Sertl, 1989, S. 15

⁶³ vgl. Transaktionskosten, Kap. 2.1.1.

⁶⁴ vgl. Lutz, S. 27 ff, 1993

⁶⁵ Bronder/Pritzl (1992, S. 33) sprechen von Verflechtungsintensität

Der juristische Verbindungsgrad bezeichnet das Ausmaß, mit dem die eingegangene Kooperation rechtlich fixiert wird. Dies kann von reinen Absprachen wie einem „gentlemen-agreement“ bis hin zu rechtlich bindenden Verträgen reichen, die in der Bildung eines Joint-ventures oder einer Fusion münden.

Ebenso muß unter der Bindungsintensität die Reichweite der Kooperationsform subsumiert werden. So können sich bei einer vertikalen Kooperation die Wertschöpfungsaktivitäten auf mehrere Wertaktivitäten beziehen, bei einer horizontalen Kooperation auf verschiedene Funktionsbereiche erstrecken. Je mehr Wertschöpfungsaktivitäten bzw. Funktionsbereiche eingebunden werden, um so höher wird die Bindungsintensität.

Die Bindungsintensität wird auch hinsichtlich der Art und des Ausmaßes der gemeinsam zur Verfügung gestellten Ressourcen zu unterscheiden sein. Diese Input-Ressourcen können von reinem Informationsaustausch über materielle, personelle bis hin zu finanziellen Ressourcen reichen und erfordern detaillierte Entscheidungen über die Zuordnung von Management-, Kapital- und Produktionsressourcen.

Als letzten Bestandteil der Bindungsintensität ist die Zeitdauer der geschlossenen Kooperation von Bedeutung. Zwar sind z.B. strategische Allianzen in erster Linie auf Zielerreichung festgelegt⁶⁶, also eher temporäre Gebilde, können aber auch langfristiger Natur sein.⁶⁷ So lassen sich bei einer kurzfristigen Kooperation eher Know-how-Vorteile denn Kostenvorteile erzielen. Die zeitliche Beschränkung kann dabei entweder stillschweigend von einem Partner vorgesehen oder expliziter Vertragsbestandteil des Kooperationsabkommens sein.⁶⁸ Eine vertraglich fixierte Laufzeit muß jedoch nicht zwangsläufig die reale Laufzeit bedeuten, eine ex ante Festlegung bzw. Verlängerung des Zeitrahmens ist möglich.

⁶⁶ vgl. Müller-Stewens, 1990, S. 204

⁶⁷ vgl. Reuter, 1991, S. 204

⁶⁸ vgl. Pausenberger, 1989, S. 622

2.3.3. Das Unterscheidungsmerkmal Kooperationsrichtung: Die Verflechtungsrichtung und die zu verknüpfenden Wertschöpfungs- aktivitäten

Wie in Kapitel 1.3. schon angedeutet, wird eine Abgrenzung interorganisationaler Unternehmenskooperationen im Rahmen der vorliegenden Arbeit auf Basis der verschiedenen Kooperationsrichtungen vorgenommen.

2.3.3.1. Die horizontale Kooperation

Von einer horizontalen Kooperation wird gesprochen, wenn „zwei oder mehr Unternehmen bestimmte Aspekte ihrer Aktivitäten miteinander verknüpfen, so daß die Austauschbeziehungen, die jene betreffen, nicht über Markttransaktionen geregelt werden. Ansonsten treten sie am Markt getrennt auf und stehen sich als Konkurrenten gegenüber.“ (Backhaus/Meyer, 1993) So kann eine horizontale Kooperation z.B. zu einer Marktausweitung führen, indem durch einen - ausländischen - Kooperationspartner ein weiterer Markt erschlossen wird. Sie kann auch eine Produktausweitung zur Folge haben, z.B. wenn eine Brauerei und eine Fruchtsaftfabrik kooperieren. Durch eine horizontale Kooperation versuchen demnach zwei oder mehr Unternehmen, die auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette stehen, Wettbewerbs- oder Marktvorteile gegenüber Dritten zu erzielen, die sie im Alleingang nicht erreichen könnten.⁶⁹ Dabei ist die Kooperation meist auf bestimmte Funktionsbereiche wie F&E oder Vertrieb beschränkt, kann sich aber, bspw. bei einer Fusion, auf alle Funktionsbereiche ausdehnen.

Dabei gehört zum Wesen der horizontalen Kooperation zudem - wie die Autonomie- und Interdependenzdiskussion in Kap. 2.1.2. und 2.1.3. gezeigt hat - „daß ein Partner ohne den anderen nicht nur das Ziel der Kooperation nicht erreichen, sondern auch sein Zielerreichungsgrad bei Erfüllung des Zieles des anderen gemindert werden kann.“ (Lutz, 1993, S. 44)

⁶⁹ zu den Zielen vgl. Kap. 2.3.1.

2.3.3.2. Die vertikale Kooperation

Unter einer vertikalen Kooperation wird die Kooperation von zwei oder mehr Unternehmen verstanden, die auf unterschiedlichen (aufeinanderfolgenden) Wertschöpfungsstufen stehen. Dabei übernimmt das subordinierte Unternehmen ausgewählte Funktionen des Hauptunternehmens und wird dafür stärker in die Ablaufprozesse integriert und vertraglich stärker an das Hauptunternehmen gebunden.⁷⁰ Typischerweise sind vertikale Kooperationen in der Automobilindustrie zu finden. Bei dieser Art der funktionalen Externalisierung (aus Sicht des Hauptunternehmens) und von Miles/Snow als „vertical disaggregation“⁷¹ (1986) bezeichneten Strategie wird der Leistungsaustausch, im Gegensatz zur horizontalen Kooperation, über den Markt geregelt. „Die Unternehmen erbringen (...) im Endmarkt eine gemeinsame Leistung und stehen zu anderen Unternehmen außerhalb (...) in Konkurrenz.“ (Jarillo, 1988, S. 33) Die Grenzen einer „vertical disaggregation“ zeigen sich in der sog. „hollow organization.“⁷² (Business Week, 3.3.1986)

2.3.3.3. Die diagonale Kooperation

Von einer diagonalen Kooperation⁷³ wird gesprochen, wenn zwei oder mehr Unternehmen verschiedener Branchen und Wertschöpfungsstufen zusammenarbeiten. Neben der Erzielung von Synergieeffekten wird diese Art der Kooperation auch zur Erschließung interdisziplinärer Märkte genutzt, um z.B. der wachsenden Tendenz hin zum Systemgeschäft bzw. zu Systemangeboten Rechnung tragen zu können⁷⁴, der in Form einer Hierarchie nicht mehr zweckmäßig nachgekommen werden kann.

Diese Dreiteilung ist aber rein theoretischer Natur und wird in Abb. 4 noch einmal verdeutlicht. Zumeist verwischen sich die Grenzen zwischen den einzelnen Ausgestaltungsformen und man findet, vor allem in Großkonzernen, eine Vielzahl verschiedener

⁷⁰ in Anlehnung an Johnston/Lawrence (1989) wird auch der Begriff „value added partnership“ verwendet; Vertikale Integration II; in: HM, 11 (1), S. 81 - 88, 1989

⁷¹ Sydow (1992) spricht in diesem Zusammenhang von einer Quasi-Externalisierung

⁷² vgl. Kap. 2.3.4.2..

⁷³ synonym wird auch von konzentrischer Kooperation gesprochen

⁷⁴ So kooperieren zunehmend Banken und Versicherungen über strategische Allianzen (z.B. Dredner Bank AG und die Allianz AG). Ziel ist hierbei, für das bei Fälligkeit freiwerdende Kapital sofort neue Anlagemöglichkeiten anbieten zu können. So kann dem Kundenwunsch

Partnerschaften unter einem Hut. So auch im vorliegenden Fallbeispiel, welches durch seine Diversifikationspolitik Kooperationen in alle Richtungen eingegangen ist.

	gleiche Branchen	untersch. Branchen
gleiche Wertschöpfungsstufen	horizontal	horizontal / diagonal
untersch. Wertschöpfungsstufen	vertikal	diagonal / vertikal

Abb. 4: Unterscheidung nach der Kooperationsrichtung (eigene Darstellung)

2.3.3.4. Kooperationspezifische Wertschöpfungsaktivitäten

Um angemessene Wertsteigerungen zu erzielen, muß über die Kooperationsrichtung hinausgehend geklärt werden, welche Wertschöpfungsaktivitäten eingebracht werden. Als mögliche Kooperationsfelder kommen per se alle Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette in Frage.⁷⁵ Mehrheitlich beziehen bzw. bezogen sie sich jedoch auf die Wertschöpfungsbereiche F&E, Marketing und Vertrieb sowie Produktion.

Aber auch in nicht der Primärorganisation zuzurechnenden Bereichen wird kooperiert. So weist Bronder (1995, S. 149) darauf hin, daß aufgrund dynamischer Veränderungen bspw. in den Bereichen Entsorgung und Recycling, „zukünftig Strategische Allianzen vermehrt außerhalb der Primäraktivitäten zu beobachten sein“ werden.

2.3.4. Abgrenzung der Ausgestaltungsformen interorganisationaler Unternehmenskooperationen

Die Abgrenzung der unterschiedlichen Kooperationsformen wird in der Literatur nicht zuletzt wegen des Fehlens einer erklärungskräftigen Theorie unterschiedlich verwendet. Der Verfasser wird sich daher an die von Backhaus /Meyer (1993) eingeschlagene Unterscheidungsmöglichkeit nach der Kooperationsrichtung halten. Eben jene subsumieren Strategische Allianzen und strategische Netzwerke unter dem Begriff Netzwerkarrangements. Diese Begriffsfassung wird der vorliegenden Arbeit jedoch nicht gerecht, da sie, wie in der europäischen Literatur üblich, Mergers & Acquisitions explizit ausschließt. Der Verfasser wird daher die zwei erstgenannten Kooperationsformen unter

nach einer Behandlung aus einer Hand nachgekommen werden. (vgl. Bronder, 1995, S. 148)

dem Oberbegriff interorganisationaler Unternehmenskooperation subsumieren und in Anlehnung an Devlin/Bleackley⁷⁶ Mergers und Acquisitions auf dieser Basis mit einbinden.

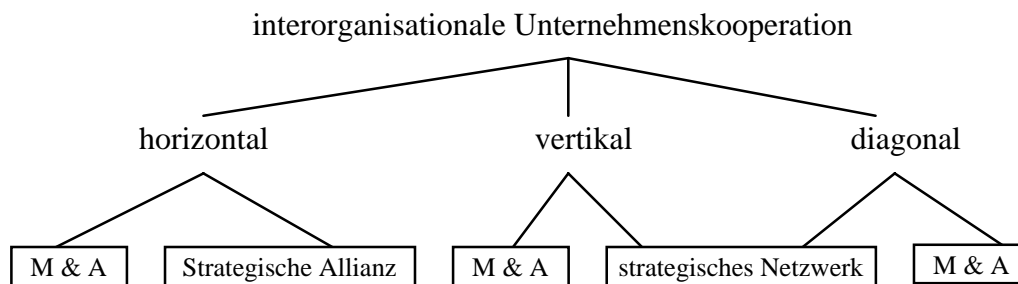


Abb. 5: Typen interorganisationaler Unternehmenskooperation (eigene Darstellung, erweitert nach Backhaus/Meyer, 1993)

2.3.4.1. Strategische Allianzen

Der Begriff strategische Allianz geht auf Porter⁷⁷ (1990) zurück, der darunter eine strategische Koalition international tätiger Unternehmen zur Bewältigung des globalen Wettbewerbs versteht. Darunter subsumiert er alle Kooperationsmöglichkeiten, nicht aber die Fusion.⁷⁸

Lewis grenzt etwas ein und versteht unter einer strategischen Allianz die Zusammenarbeit von Firmen aus wechselseitigem Bedürfnis und mit geteilten Risiken, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.⁷⁹ Er unterscheidet hierbei nach Allianzen ohne bindende Abkommen, wie z.B. die informelle Kooperation und Allianzformen mit vertraglich festgelegten Kontrollformen. Diese erweitert er um den Begriff Beteiligungsallianzen, wie z.B. Joint-ventures und Konsortien, die sich durch gemeinsames Eigentum und gegenseitige Bindung und Kontrolle auszeichnen. Eine Akquisition ist in dieser Definition zumindest nicht explizit ausgeschlossen. Für Lewis ist demnach das typische einer

⁷⁵ vgl. Bronder, 1995, S. 149

⁷⁶ vgl. Devlin/Bleackley, Strategic Alliances - Guidelines for success, in: Long Range Planning, Vol. 21, Nr. 5, S. 22; die M&A in den Rahmen der Unternehmenskooperation einschließen; in: Desanzani, L., 1994, aber auch Wöhe, 1990, S. 463, der Fusionen in horizontaler und vertikaler Richtung ausmacht.

⁷⁷ vgl. Porter, 1990, The competitive advantage of nations

⁷⁸ Dem tritt Lutz (1993, S. 47) entgegen, wenn er horizontale strategische Allianzen als Quasi- oder Partialfusionen bezeichnet.

⁷⁹ vgl. Lewis, 1991, S. 14

strategischen Allianz die Bindungsintensität und nicht die Richtung, wodurch seine Definition eher aus der Perspektive der Managementpraxis zu kommen scheint.

Mariti & Smiley (1983) berufen sich wiederum auf die Dauer und den Ressourcenaustausch als entscheidendes Kriterium. Sie bezeichnen jedes explizite, langfristige Abkommen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen als strategische Allianz, wobei es „sowohl ein Abkommen über den Austausch von Gütern und Dienstleistungen gegen Bezahlung als auch über den Austausch von Informationen und anderen Ressourcen sein“ (in: Desanzani/Larsen, 1990, S. 38) kann.

Demgegenüber unterscheiden Bronder/Pritzl⁸⁰ strategische Allianzen primär nach der Kooperationsrichtung. Sie machen in allen drei Bereichen, horizontal, vertikal und diagonal strategische Allianzen aus, solange „Wertschöpfungsaktivitäten zwischen mindestens zwei Unternehmen unter Verfolgung kompatibler Ziele zu einer Art Kompetenzgeflecht vergeküpft werden, das zur Erhaltung und/oder Erzielung bedeutender Wettbewerbsvorteile dient,“ (Bronder/Pritzl, 1992, S. 17) während Backhaus/Meyer (1993) strategische Allianzen⁸¹ nur unter horizontalen Kooperationen subsumieren.

Der Verfasser schließt sich im folgenden der Definition von Backhaus/Meyer an und versteht unter strategischen Allianzen geschäftsfeldspezifische horizontale Kooperationen, die auf die Erreichung von strategischen Wettbewerbspotentialen in bestimmten Geschäftsfeldern abzielen.⁸² Abgesehen von diesen Kooperationsbereichen treten die Kooperationspartner am Markt getrennt und als Konkurrenten auf.

2.3.4.2. Strategische Netzwerke

Sydow, der sich aus organisationstheoretischer Perspektive nähert, unterscheidet zwischen strategischen⁸³ und regionalen Unternehmungsnetzwerken. Unter einem strategi-

⁸⁰ vgl. Bronder/Pritzl, 1992

⁸¹ Aus einer organisationstheoretischen Forschungsperspektive heraus bezeichnen Aldrich/Whetten (1981, S. 387) strategische Allianzen als „Action-Sets“. Darunter verstehen sie das Eingehen einer meist zeitlich befristeten Allianz (Bündnis, Koalition). Durch direkte reziproke Beziehungen soll gemeinsame Zielerreichung ermöglicht werden. Das „Action-Set“ stellt eine eigene institutionalisierte Organisationsform dar.

⁸² diese Ansicht wird bei einem Blick in die aktuelle Presse gestützt

⁸³ Sydow versteht einhergehend mit Jarillo (1988, S. 32) „strategic networks as long-term, purposeful arrangements among distinct but related for-profit-organizations that allow those firms

schen Unternehmensnetzwerk versteht er „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende (...) Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie (...) , die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“ (Sydow, 1992, S. 82) Schon semantisch spielt dabei die Richtung für ihn in der Regel keine Rolle und er weist noch darauf hin, daß es dabei ebenfalls nicht auf Kapitalbeziehungen (z.B. Beteiligungen im Sinne von M&A) oder weitere Voraussetzungen, die einen faktischen Konzern bzw. einen Vertragskonzern begründen (z.B. durch Stimmbindungsverträge oder sonstige personelle Verflechtungen) ankommt und schließt durch die Definition „zwischen Markt und Hierarchie“ M&A explizit aus.

Strategische Netzwerke⁸⁴ , in deren Mitte häufig eine sog. „Hub-firm“⁸⁵ steht, „die das Netzwerk strategisch führt und für die Ausrichtung der Aktivitäten im Netzwerk auf die Erfordernisse des Endmarkts Sorge trägt,“ werden nach Backhaus/Meyer (1993, S. 333) entgegen Sydow auf vertikal oder diagonal ausgerichtete Kooperationsformen eingeschränkt, die charakteristischerweise in einer Kunden-Lieferanten-Beziehung zueinander stehen. Zu beachten ist, daß infolge der relativen Autonomie der Netzwerkunternehmungen ein strategisches Netzwerk als ein heterarchisches oder polyzentrisches System⁸⁶ zu verstehen ist und dabei die Koordination der Wertschöpfungsaktivitäten nicht auf einen Funktionsbereich beschränkt bleiben muß. Sie kann sich im Extremfall auf alle ausweiten. So könnte z.B. die Kooperation von Zulieferer und Händler über die gemeinsame Entwicklung, Beschaffung und Produktion hinausgehen und auch Vertrieb und Qualitätssicherung miteinbeziehen.

Dabei gilt es noch anzumerken, in Abgrenzung zur strategischen Allianz nach Lewis, daß strategische Netzwerke zwar wie oben angedeutet aus rechtlich selbständigen Unternehmen bestehen, sich aber innerhalb eines solchen Netzwerkes mehrere Unter-

in them to gain or sustain competitive advantage vis-à-vis their competitors outside the network.“ Er schließt dadurch explizit Non-Profit-Organisationen, wie Gewerkschaften, aus.

⁸⁴ in Abgrenzung zum Action-Set werden strategische Netzwerke organisationstheoretisch als „organization Sets“ bezeichnet (vgl. Evans, 1996), innerhalb derer direkte und indirekte Beziehungen bestehen. (Aldrich/Whetten, 1981, S. 386 f.)

⁸⁵ Backhaus/Meyer (1993) weist darauf hin, daß die Existenz einer „Hub-firm“ in der Literatur durchgängig als ein entscheidendes Merkmal von strategischen Netzwerken angesehen wird. vgl. u.a. Jarillo, 1988, S. 32; Miles/Snow 1986, S. 62

nehmen durchaus zu eigenständigen Rechtspersönlichkeiten zusammenschließen können, z.B. in Form eines Konsortiums oder Kartells.⁸⁷ Trotzdem handelt es sich im Vergleich mit einer hierarchischen Organisation nach Weick (1976) bei einem Netzwerk um „loosely coupled systems.“ (Sydow, 1992, S. 86) An dieser Stelle sei noch auf die „Keiretsu“⁸⁸ hingewiesen, einem japanischen Spezialfall strategischer Netzwerkorganisation - oder soll man Idealfall sagen! Ebenfalls sei an dieser Stelle kurz auf die „hollow-organization“⁸⁹ eingegangen.

Regionale Netzwerke zeichnen sich durch eine räumliche Agglomeration der dem Netzwerk angehörenden, zumeist kleineren und mittleren Unternehmen aus. Sie unterscheiden sich von den eher international orientierten strategischen Netzwerken durch eine größere Polyzentriertheit, die zumeist aus dem Fehlen einer strategischen Führerschaft resultiert. Solche Netzwerke finden sich meist bei der Kooperation hochspezialisierter kleinerer und mittlerer Unternehmen in bestimmten Regionen, sog. industrial districts, wie Silicon Valley, Emilia Romagna oder Baden-Württemberg.⁹⁰ Bei

⁸⁶ Der Begriff des polyzentrischen Systems geht auf Polany (1951, S. 170-184) zurück.

⁸⁷ vgl. Sydow, 1992, S. 73

⁸⁸ Der Begriff „keiretsu“ wird in der Literatur sehr unterschiedlich behandelt und noch kontroverser bewertet. Historisch gesehen, da ist man sich wenigstens einig, sind die „keiretsu“ aus den japanischen „zaibatsu“ entstanden. Diese „zaibatsu“ waren Wirtschaftsimperien, an deren Spitze eine Holding im Familienbesitz stand, welche alle angeschlossenen Unternehmen kontrollierte. (Bsp.: MITSUI, MITSUBISHI, SUMITOMO) Sie wurden nach dem 2. Weltkrieg durch die Amerikaner (Anti-Trust-Gesetz 1947) zerschlagen.

Während Sydow (1991) die Beziehungen innerhalb der keiretsu-Mitgliedsunternehmen zum „neuen, handlungsmotivierenden Leitbild des europäischen Managements und damit zum Bestandteil einer neuen Managementphilosophie oder implizierten Managementtheorie“ erklärt, wird „ihr Verhalten (...) expressis verbis von der EU für Newcomer auf dem japanischen Markt wettbewerbshindernd und damit als nicht-tarifäres Handelshemmnis klassifiziert“ (Dolles H., 1994). Auf jeden Fall hat der Erfolg der keiretsu aber dazu beigetragen, daß in den westlichen Industrienationen eine eingehendere Beschäftigung mit netzwerkartigen, eher kooperativ denn kompetitiven, Organisationsformen ausgelöst wurde.

⁸⁹ Der Spezialfall „hollow organization“: Da in der vorliegenden Arbeit im weiteren Verlauf die Fusion behandelt wird, also die intensivste Form (i.S.v. gebunden) der Kooperation behandelt wird, soll an dieser Stelle noch kurz auf die extensivste Form (i.S.v. lose) hingewiesen werden. Eine hollow organization (Business Week, 3.3.1986(a)) zeichnet sich dadurch aus, daß sie alle Funktionsbereiche bis auf die Koordination und Führung des strategischen Netzwerkes quasi-externalisiert hat. Sie reduziert letztlich ihre Funktion auf die Kernkompetenz eines Brokers. (vgl. Miles/Snow, 1986)

Für Prahalad/Hamel (1990) steht ein solches Unternehmen allerdings kurz davor seine Identität zu verlieren, weil es versäumt, (weitere) Kernkompetenzen zu entwickeln bzw. zu kultivieren. Dem hält der Verfasser entgegen, daß eben diese Mittlerfunktion, dieses Nicht-Aufbauen von Kernkompetenzen eine Identität und damit Kernkompetenz sein könnte, da man durchaus ein guter Versicherungsfachmann sein kann, der sämtliche notwendigen Versicherungen aus allen Bereichen im Sinne des Kunden bearbeitet, ohne selbst ein Versicherungskonzern zu sein.

⁹⁰ vgl. Sydow, 1995, S. 630; 1992, S. 47 ff

beiden Formen gilt es aber festzustellen, daß es sich dabei um Idealtypen handelt, die in der Realität häufig miteinander verwoben sind. Als Beispiel kann hier Baden-Württemberg dienen. Hier kooperieren und koexistieren strategische, bspw. von Mercedes-Benz geführte Netzwerke mit aus Systemlieferanten bestehenden regionalen Netzwerken.

2.3.4.3. Fusion und Akquisition

Die Begriffe Fusion und Akquisition werden wie die zuvor behandelten Begriffe in der Literatur sehr unterschiedlich abgegrenzt. Sie sind die deutsche Übersetzung von „Merger“ und „Acquisition“, kurz M & A genannt.⁹¹ Nach Bressmer, Moser, Sertl bezeichnet der Begriff Fusion nur die Übernahme von Unternehmen durch Unternehmen, während der Begriff Akquisition hingegen die Übernahme von Unternehmen sowohl durch Unternehmen als auch durch Investoren und andere Personen bezeichnet.⁹² In Anlehnung an Brauchlin (1990, S. 126) kann man M&A in folgende Kategorien einteilen:

übernehmendes U	Übernommenes Unternehmen		
	klein	mittel	groß
klein	Fusion	-	-
mittel	Akquisition	Fusion	-
groß	Akquisition	Akquisition	Fusion

Abb. 6: Abgrenzung Fusion von Akquisition über die Größe⁹³

⁹¹ im englischen Sprachgebrauch wird meist die Pluralform verwendet: mergers & acquisitions

⁹² vgl. Bressmer, Moser, Sertl 1989, S. 5

⁹³ Dabei ergibt sich das Problem der Definition v. Größe. Die Ermittlung der Größe kann nach Umsatz, nach Gewinn vor Steuern oder auch nach der Mitarbeiterzahl erfolgen. Auch stimmt die Annahme, daß ein kleines mit einem großen Unternehmen nicht fusioniert, sondern andersherum akquiriert wird mit der Realität nicht unbedingt überein. So hat der wesentlich kleinere Krupp-Konzern im März 1997 versucht, den größeren Thyssen Konzern feindlich zu übernehmen; anschließend wurden die Flachstahlbereiche fusioniert. Einer Gesamtfusion (nicht „Akquisition“) wurde am 5.11.1997 zugestimmt, wodurch die größte Nachkriegsfusion in Deutschland vollzogen und der drittgrößte Stahlkonzern der Welt entstanden war. Ebenfalls zeigt das vorliegende Beispiel EVS und Badenwerk eine Fusion von zwei unterschiedlich großen Unternehmen. Das von Cooper & Lybrand ermittelte Verhältnis beträgt 1 : 1,58 zugunsten der EVS.

Demnach wird die Charakterisierung einer Transaktion als Fusion dann wahrscheinlich, wenn sich jeweils gleich große Partner zusammenschließen. Dieser eigentlich recht einleuchtenden Perspektive schließt sich der Verfasser jedoch nicht an, da sie in der Realität nicht unbedingt valide ist. Zwar läßt sich vermuten, daß ein großes Unternehmen i.d. Regel nicht mit einem kleinen fusioniert, aber die Zwänge unter denen so etwas geschehen kann sind vielfältig und daher nicht auszuschließen.⁹⁴ Der Verfasser versteht unter einer Fusion die wirtschaftliche und rechtliche Verschmelzung zweier oder mehrerer Unternehmen, während unter Akquisition der Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung eines Unternehmens an einem anderen Unternehmen, jeweils unabhängig von der Größe der fusionierenden bzw. des erwerbenden Unternehmens, verstanden wird. Dabei spielt es auch keine Rolle, ob die beteiligten Unternehmen sich in der gleichen oder unterschiedlichen Branche und/oder Wertschöpfungsstufe befinden.

Wie schon ausgeführt, wird in der Literatur unter Akquisition allgemein der Kauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen verstanden.⁹⁵ Unter Unternehmensteilen versteht man abgrenzbare Teileinheiten von Unternehmen, die auch als Unternehmen im Unternehmen bezeichnet werden können, bspw. Abteilungen oder Tochtergesellschaften. Die Übernahme, der Erwerb kann dabei durch Unternehmen, Investoren (Banken, Investmentgesellschaften, Venture Capital Gesellschaften) oder Personen erfolgen. Erfolgt eine Übernahme durch eine Person, so wird in der angelsächsischen Literatur von einem „Buyout“ gesprochen, geschieht die Übernahme durch in dem Unternehmen tätige leitende Angestellte, wird von einem „Management Buyout“ gesprochen. Reineke geht davon aus, daß ein mehrheitlicher Anteil an dem zu übernehmenden Unternehmen erworben werden muß⁹⁶, so daß ein wesentliches Merkmal für strategische Allianzen und strategische Netzwerke, die wirtschaftliche Selbständigkeit, verlorengelht. Die mehrheitliche Beteiligung, wie sie im Falle der Akquisition besteht, steht auch im Widerspruch zu einem konstitutiven Merkmal strategischer Allianzen, dem „Gleichordnungsverhältnis“. Anders sieht Grüter (1991) das Verhältnis der Partner (Punkt 4 in der Abb. 7), bei dem sowohl ein Gleich- als auch ein Über- oder Unterordnungsverhältnis vorherrschen kann.

⁹⁴ zu beachten ist hier die sog. Pac-Man-Defense, bei der das zu übernehmende Unternehmen eine Gegen-Übernahmeofferte startet;

⁹⁵ vgl. Bressmer, Moser, Sertl 1989, S. 5 ff ; Grüter 1991, S. 26 ff

Merkmale	Akquisitions- und Fusionsarten		
	1. Ausmaß der Zusammenarbeit	Teilbereiche	alle Unternehmungsbereiche
2. Dauer	vorübergehend		dauerhaft
3. Partner	große		kleine
4. Verhältnis der Partner	Gleichordnung		Über- und Unterordnung
5. Bindungsmittel	mit Kapitalbeteiligung		ohne Kapitalbeteiligung
6. Bindungsintensität	Spektrum von lose		bis straff
7. Erhaltung d. wirtsch. Selbständigkeit	bleibt erhalten		wird aufgegeben
8. Erhaltung d. rechtl. Selbständigkeit	bleibt erhalten		wird aufgegeben
9. Ziele	diverse Zielkategorien von gemeinsam bis eigene von funktionenbezogene bis strategische Kategorien		
10. Richtung	vertikal	diagonal	horizontal
11. Grundlage der Zusammenarbeit	freiwillig		zwangsweise
12. Rechtsbeziehung nach außen	Innenverhältnis (ohne Bez. nach außen)		Außenverhältnis (mit Bez. nach außen)
13. Auswirkungen auf d. Wettbewerb	beschränkend		neutral
14. Institutionalisierung	ohne		mit eigenem Geschäftsbetrieb

Abb. 7: Akquisitions- und Fusionsarten (Quelle: Grüter, 1991, S. 31)

(potentielle Arten von M&A grau unterlegt)

Unter Fusion wird dagegen die wirtschaftliche und rechtliche „Verschmelzung“ zweier oder mehrerer rechtlich selbständiger Unternehmen verstanden.⁹⁷ Dies kann entweder durch Aufnahme eines Unternehmens in das andere (Fusion durch Aufnahme) oder durch eine beidseitige Vermögensverschmelzung in einem neugegründeten Unternehmen (Fusion durch Neubildung) vollzogen werden. Es wird hierbei deutlich, daß sich Mergers von strategischen Allianzen und strategischen Netzwerken vornehmlich durch den Verlust der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit unterscheiden.⁹⁸ Ein weiteres Merkmal stellen die Transaktionssubjekte dar, die im Unterschied zu Akquisitionen definitiv Unternehmen sind und nicht auch Investoren oder Personen sein können.

Eine deutliche Abgrenzung von Mergers und strategischen Allianzen oder strategischen Netzwerken kann durch folgende drei zentrale Merkmale geschehen:

⁹⁶ vgl. Reineke 1989, S. 8 ff ; Grüter 1991, S. 35 ff

⁹⁷ vgl. Pausenberger 1989, S. 624, Wöhe 1990, S. 462

- Eine Unternehmensfusion bezieht sich auf das gesamte Unternehmen. In strategischen Allianzen oder strategischen Netzwerken wird hingegen meist eine partielle Zusammenarbeit in einzelnen Geschäftsfeldern angestrebt.
- Während in Mergers die rechtliche Selbständigkeit zugunsten des neugegründeten oder des übernehmenden Unternehmens aufgegeben wird, bleiben die Transaktionspartner in strategischen Allianzen oder strategischen Netzwerken meist rechtlich selbständig.
- Strategische Allianzen und strategische Netzwerke sind meist durch ein Gleichordnungsverhältnis gekennzeichnet und die Führungszentren der Partnerunternehmen bleiben außerhalb der vereinbarten Zusammenarbeitsbereiche „autonom“. In einer Fusion dagegen werden die verschmolzenen Unternehmen unter einer einheitlichen Leitung zusammengefaßt (wirtschaftliche Vereinigung).

2.4. Fallbeispiel: die Fusion der Energie Baden-Württemberg AG

In diesem Kapitel soll das bis hierhin erarbeitete noch einmal anhand eines praktischen Fallbeispiels nachvollzogen werden.

2.4.1. Zur Situation der Energiewirtschaft in Deutschland:

Mit dem am 28. November 1997 vom Bundestag beschlossenen Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts⁹⁹ verfolgt die Bundesregierung das Ziel, die Märkte für leitungsgebundene Energien zu liberalisieren und zu deregulieren. Die neuen Rahmenbedingungen sollen den Wirtschaftsstandort Deutschland im internationalen Wettbewerb stärken und damit zu neuen Investitionen sowie zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen beitragen.

Das Ziel von mehr Wettbewerb in der deutschen Energiewirtschaft soll dabei auf zweifache Weise erreicht werden: durch die Abschaffung des Prinzips geschlossener Versorgungsgebiete und durch die Liberalisierung des Leitungsbaus. Dadurch soll auch der Zugang Dritter zu den vorhandenen Netzen und den damit erreichbaren Kunden

⁹⁸ Bei Akquisitionen dagegen kann, muß aber nicht, die rechtliche Selbständigkeit erhalten bleiben.

⁹⁹ als Folge einer EU-Richtlinie, die bis zum 19.2.1999 in nationales Recht umzusetzen ist

ermöglicht werden.¹⁰⁰ Die beiden Energieerzeuger (EVS AG und Badenwerk AG) stehen damit vor existentiellen Schwierigkeiten, da nun erstmals freier Wettbewerb herrschen wird und die historisch begründete monopolartige Stellung (politisch) entzogen wurde. Aufgrund der in Deutschland relativ hohen Umwelt- und Sicherheitsstandards sowie der möglichen Marktanteilsverluste an - auch ausländische - Konkurrenten werden generelle Kostensenkungsprogramme notwendig, um im Zuge des zu erwartenden Preisdrucks wettbewerbsfähige Preise anbieten zu können. Dies wird von den beiden Unternehmen im Alleingang nicht zu bewältigen sein. Die Fusion wird daher als adäquate Antwort gesehen, auf die Herausforderungen, die der bevorstehende europaweite Wettbewerb in der Energiewirtschaft bringt, zu reagieren. („Sein oder Nicht-Sein“; lt. Firmeninformation vom 9.10.1997)

Die Fusion von Badenwerk Holding AG und EVS Holding AG zur Energie Baden-Württemberg AG (EBW AG) war deshalb ein seit Jahren verfolgtes Projekt der baden-württembergischen Landesregierungen. Nach mehreren gescheiterten Anläufen (zuletzt im November 1993) zur Verschmelzung der beiden Landesversorgungsunternehmen beschlossen die Hauptaktionäre von Badenwerk und EVS die Gründung einer Stimmrechtsbindungsgesellschaft. So wurde im Jahre 1995 die Energieverbund Baden-Württemberg GmbH (EBW GmbH) gegründet. Ihre vordringliche Aufgabe bestand darin, dafür zu sorgen, daß in den jeweiligen Hauptversammlungen von Badenwerk AG und EVS AG die für den Verschmelzungsprozeß notwendigen Mehrheiten bei den Abstimmungen zustande kamen und vorbereitende Maßnahmen durchzuführen. Diese Mehrheiten erhielten beide Hauptversammlungen am 20. August 1997. Damit war der Verschmelzung formell und unwiderruflich zugestimmt. Die Fusion erfolgte rückwirkend zum 1. Januar 1997. Durch den Zusammenschluß zur EBW AG ist der viertgrößte Energieversorger in Deutschland (vgl. Abb. 8) entstanden. Mit einem Umsatz von über 8 Mrd. DM bei knapp 9.000 Mitarbeitern hat sich das neue Unternehmen in die Top 30 der Industrieunternehmen in Deutschland eingereiht. (Quelle: FAZ, 8.7.1997)

¹⁰⁰ vgl. Drucksache 13/7900, Tätigkeitsbericht 1995/96 Bundeskartellamt, S. 22

Konkurrenten	Stromabgabe in Mwh
1. RWE Energie, Essen	124 543 072
2. PreussenElektra, Hannover	58 489 264
3. Vereinigte Energiewerke AG, Berlin	50 113 042
4. EBW AG, Karlsruhe	39 314 371
4. Bayernwerk AG, München	36 040 895
5. VEW AG, Dortmund	33 292 769
6. EVS AG, Stuttgart	19 880 538
7. Badenwerk AG, Karlsruhe	19 433 833 } bis 31.12.1996
8. STEAG, Essen	12 887 164

Abb. 8: Konkurrenten der EBW AG (Quelle: VDEW, 1997)

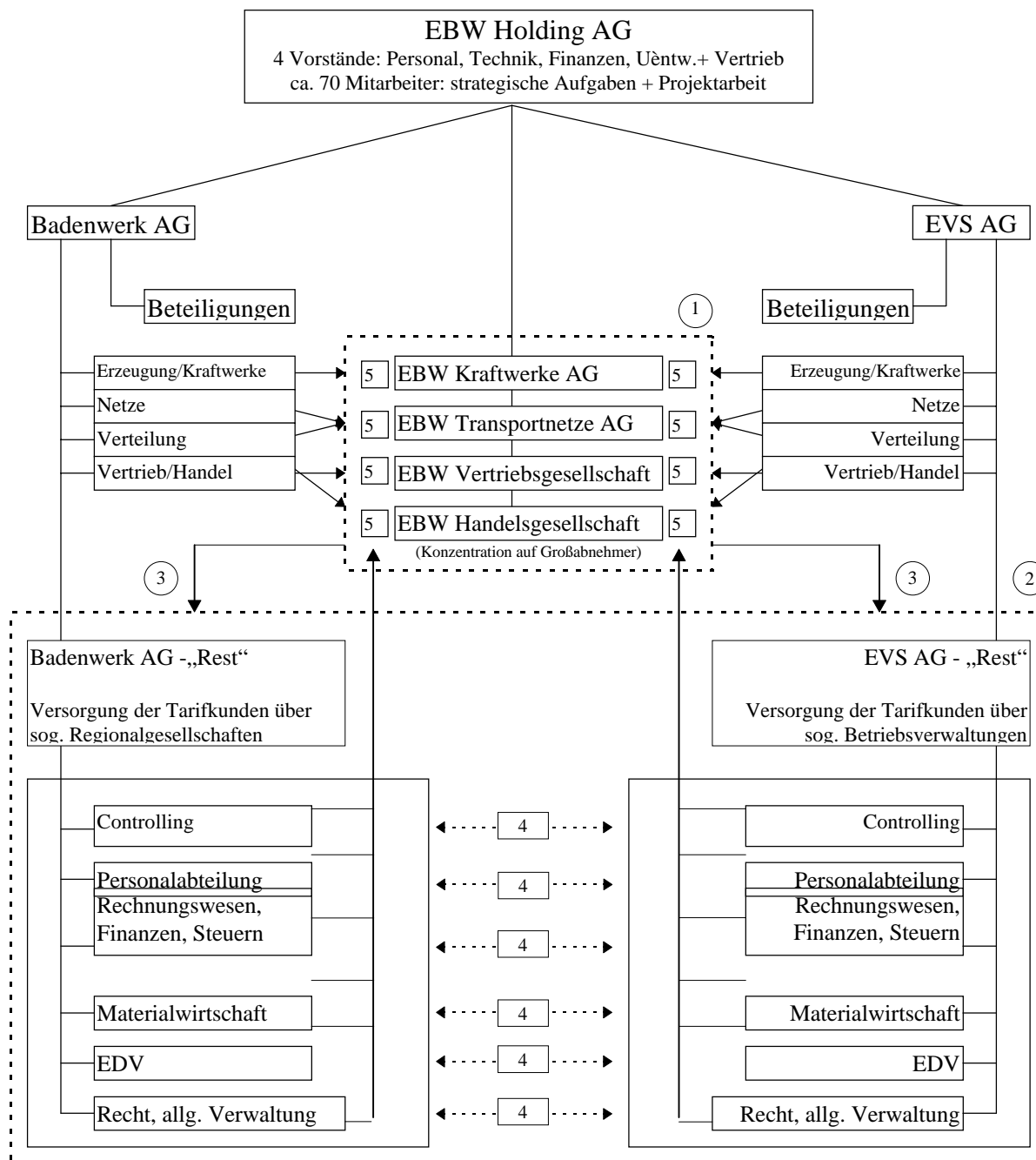
2.4.2. Fusionsziele und Struktur der EBW AG

„Der Zusammenschluß bündelt die Kräfte und macht die Nutzung von Synergien möglich, die über die bisher von den beiden Unternehmen eingeleiteten Rationalisierungsmaßnahmen hinausgehen.“ (in: Geschäftsbericht EVS, 1996) (*Ziel: Nutzung von Synergieeffekten*) Dies geschieht vor allem durch eine Konzentration auf die Kerngeschäftsbereiche (siehe Abb. 9: Strukturbild). Kostensenkungspotentiale sollen z.B. durch die gemeinsame Netzregelung und gemeinsame Reserve-Kapazitäts-Vorhaltung - durch die Notwendigkeit, die größte Energieerzeugungseinheit noch einmal in Reserve vorzuhalten, ergibt sich das umfangmäßig größte Einsparungspotential, da durch die Fusion nur noch eine Großanlage in Reserve vorgehalten werden muß - , durch die Strombeschaffung, durch eine gemeinsame Optimierung des Kraftwerkeinsatzes, bei der Planung und dem Bau von Netzen oder einem (zukünftigen) gemeinsamen Stromhandel erreicht werden. Durch die Fusion und eine anschließende Modernisierung der Organisation (zukünftige Fusionsbereiche; siehe Abb. 9: Strukturbild) sollen Kostensenkungspotentiale in Höhe von rund 200 Millionen DM realisiert werden, wobei „wir (davon) ausgehen, daß die Fusion mit dem Badenwerk weitere Kostenvorteile durch Ausschöpfen von Synergie-Potentialen bringt“ (in: Geschäftsbericht EVS, 1996) (*Ziel: Kostenvorteile,*

Zeitvorteile), bspw. durch eine gezielte Ressourcenallokation im Gasgeschäft oder der Ausweitung von Energiedienstleistungen. (*Ziel: Zugang zu Märkten und Ressourcen*) Des Weiteren sollen verbesserte Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter durch das verbreiterte Tätigkeitsspektrum und die Internationalisierung des fusionierten Unternehmens ermöglicht werden. (*Ziel: Know-how-Vorteile, Spezialisierungsvorteile, Sicherung von Arbeitsplätzen*) Durch die schon in den vergangenen Jahren vorangetriebene Diversifizierungspolitik (siehe: Beteiligungen; Abb. 9) beider Unternehmen sind neue Standbeine geschaffen worden, da sich der Strommarkt durch die Öffnung und Durchleitungspflicht eher zu Ungunsten der beiden Versorger entwickeln wird. Hierbei wird darauf Wert gelegt, daß solche Beteiligungsfelder gefunden werden, in denen das vorhandene Know-how (bspw. Bau von Großanlagen, Bau von Netz- und Telekommunikationsanlagen, etc) optimal eingesetzt werden kann. (*Ziel: Zugang zu Märkten und Ressourcen, Bewahrung der wirtschaftlichen Selbständigkeit*)

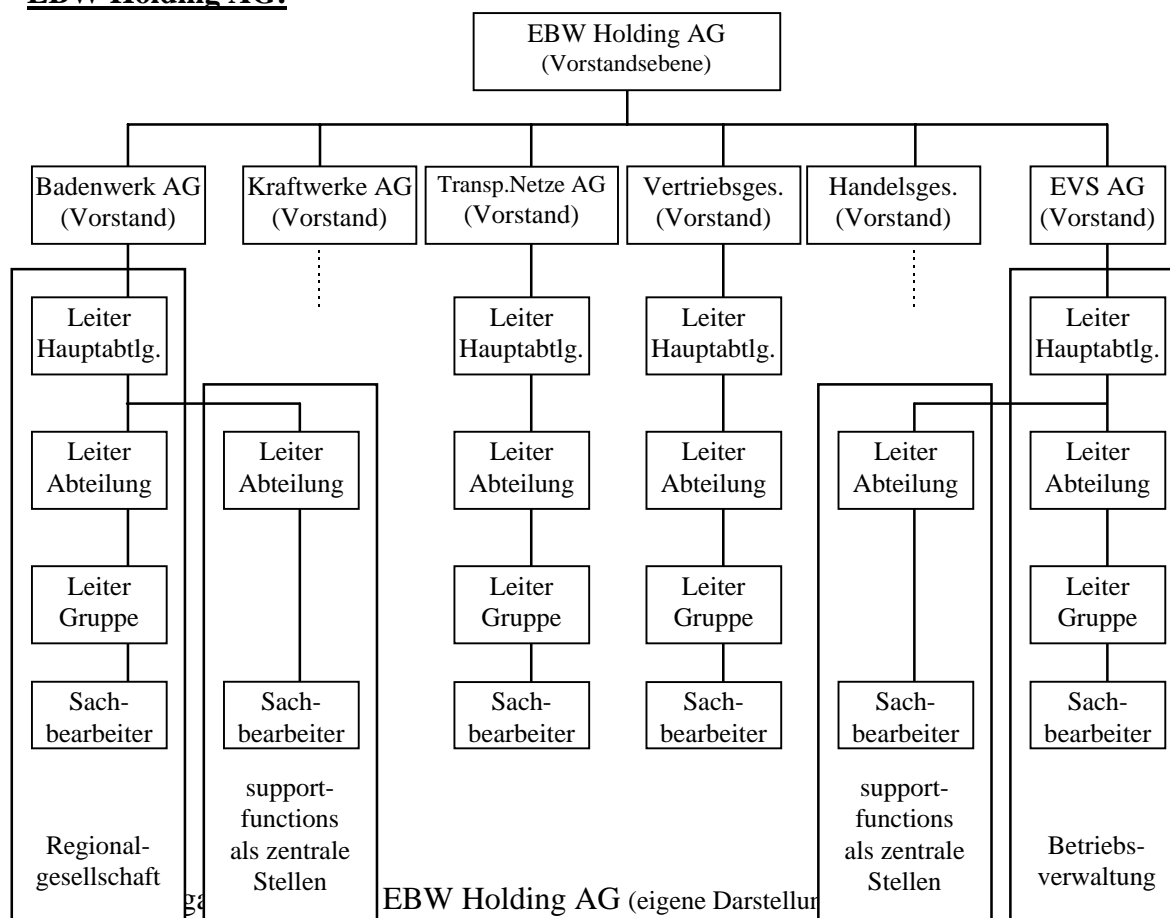
Das vorliegende Fallbeispiel läßt eine extrem hohe Bindungsintensität erkennen. Dies wird durch die juristische Verschmelzung der zwei Unternehmen und die damit einhergehende Einbindung aller Wertschöpfungs- und Funktionsbereiche und die gemeinsame dauerhafte Nutzung materieller, personeller und finanzieller Ressourcen deutlich.

Bezüglich der Kooperationsrichtung läßt sich folgendes feststellen: Grundsätzlich könnte man von einer horizontalen Kooperation ausgehen, da bestimmte Aktivitäten (Stromerzeugung) beider Unternehmen zusammengelegt werden. Wie in Punkt 2.3.3.3. schon aufgezeigt, ist eine Trennung in horizontal, vertikal und diagonal vor allem für Großkonzerne aber rein theoretischer Natur, da meist alle Ausgestaltungsformen vorzufinden sind. So auch hier. Um sich ein Bild des neu entstehenden Konzerns machen zu können, soll zunächst eine grobe Darstellung der neuen Holdingstruktur erfolgen (Abb. 9), die aufzeigt, wodurch eine Konzentration auf die Kernbereiche ermöglicht wird. Dem schließt sich ein Organigramm der neuen EBW Holding AG an (Abb. 10).



- Abb. 9: Strukturbild
- ① aktuelle Fusionsbereiche (Kernbereiche i.e.S., Schnittstelle)
 - ② zukünftige Fusionsbereiche (Kernbereich i.w.S. und sogenannte „support-functions“, Schnittstelle)
 - ③ Zwischen den vier EBW-Töchtern und den sog. „Rest“-Bereichen werden im Rahmen von internen Dienstleistungsverträgen (Markttransaktionen) die Energielieferungen für Tarifkunden (Privathaushalte) geregelt.
 - ④ Vorbereitung der zukünftigen Funktionszusammenlegung der support-functions
 - ⑤ Personalbeistellung aus jeweiligen support-functions zur Optimierung der Funktionen

EBW Holding AG:



2.4.3. Problemfelder der EBW AG

Unternehmenskooperationen, speziell Fusionen, bergen ein erhebliches Konfliktpotential in sich. Reorganisationsprozesse sowohl auf operativer als auch strategischer Ebene wirbeln alte Strukturen durcheinander, so daß sich mancher Mitarbeiter in einem anderen / neuen Unternehmen wähnt - neue Strukturen, neue Vorgesetzte, neue Verhaltensregeln, andere Aufgabengebiete, andere Problemlösungsprozesse. So einfach läßt sich die Situation zwar beschreiben, jedoch ergeben sich daraus für die in dem Unternehmen tätigen Mitarbeiter erhebliche Neuorientierungszwänge. Im folgenden sollen daher drei explizite Problemfelder angesprochen werden, deren adäquate Behandlung für die an der Fusion beteiligten Unternehmen höchste strategische Bedeutung haben sollte. Sie haben ihren Ursprung in der zunehmenden faktischen Größe des Unternehmens und der gleichzeitigen Notwendigkeit auch intern zu wachsen.

Die faktische Vergrößerung des Unternehmens führt, wie in Abb. 9 zu sehen, zu neuen Abteilungen und neuen Stellen, ja sogar zu neuen Unternehmen im Unternehmen. Dadurch nimmt die Heterogenität des gesamten Unternehmens zu, was für die Führungskräfte eine kleinere Leitungsspanne aufgrund zunehmender Komplexität und eine Zunahme der Leitungsintensität implizieren sollte. Dieser Logik folgt die Fusion jedoch nicht, bedenkt man, daß bis zum Jahr 2004 ca. 20% des Personals sozialverträglich¹⁰¹ abgebaut werden soll. Die Konsequenz ist eine Erhöhung der Leitungsspanne und eine Abnahme der Leitungsintensität bei gleichzeitig steigender Heterogenität. Als weitere Konsequenz wird eine Zunahme der Entscheidungsdezentralisation festgestellt, die mit einer Zunahme an Delegation verbunden ist.

All diese Punkte lassen den Verfasser zu dem Schluß kommen, daß die Ausrichtung der Subeinheiten auf die Oberziele der EBW AG zu einem stark erhöhten Koordinations- und Integrationsbedarf führt. Diesem könnte zwar durch die stärkere Betonung von strukturellen Koordinationsmechanismen Rechnung getragen werden. Wie in Kap. 3.4.1. noch näher auszuführen ist, wird dem jedoch nicht ausreichend Einfluß zugestanden, um die Zielerreichung a priori zu gewährleisten. Offensichtlich ist auch ein potentiell Motivationsproblem. Durch den Stellenabbau und die Restrukturierung des Unternehmens werden Aufgabenbereiche verändert¹⁰², Kompetenzen (um-) verteilt, neue Ziele gesteckt und neue Verhaltensweisen verlangt. Durch veränderte Zuständigkeiten wird erheblich in ein akzeptiertes Rollenverständnis eingegriffen und durch damit einhergehende Machtkämpfe¹⁰³ in starkem Maße Unsicherheit ausgelöst. Daß diese Problembereiche eine kostengünstige Durchführung der Fusion in starkem Maße beeinflussen, steht außer Frage. Dadurch rückt nach Ansicht des Verfassers die Bildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur in den Mittelpunkt des Interesses, da sie, wie in Kapitel 3.4. noch zu zeigen ist, diesen angesprochenen Problembereichen adäquat Rechnung tragen kann. Bei einer Nicht-Berücksichtigung trägt sie aber auch in erheblichem Maße dazu bei, den Fusionserfolg zu beeinträchtigen, wie in Kap. II mehrfach angesprochen.

¹⁰¹ durch Vorruhestand und Nicht-Wiederbesetzung

¹⁰² dies geht für einige Mitarbeiter mit einem Arbeitsplatzwechsel einher

¹⁰³ Neubestellung der Vorstandsposten, Abteilungsleiter etc

III. Das Problemfeld Unternehmenskultur

Bevor eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur erfolgt und problematisiert wird, soll zunächst der Begriff „Kultur“ genauer definiert werden. Die Vielzahl der unterschiedlichen Kulturdefinitionen ergibt sich aus der Tatsache, daß die unterschiedlichen Autoren unterschiedliche konzeptionelle Ansätze des Verständnisses von Kultur gewählt haben.¹⁰⁴

3.1. Die Kultur - das Streben nach Überleben durch Regeln

Eine vielzitierte Definition stammt von Keller: „Unter Kultur versteht man sämtliche kollektiv geteilten, impliziten oder expliziten Verhaltensnormen, Verhaltensmuster, Verhaltensäußerungen und Verhaltensresultate, die von Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolik von Generation zu Generation weitervererbt werden. Diese - nach innerer Konsistenz strebenden - kollektiven Verhaltensmuster und Normen dienen dem inneren und äußeren Zusammenhalt und der Funktionsfähigkeit einer sozialen Gruppe und stellen eine spezifische, generationserprobte Lösung des Problems der Anpassung an ihre physischen, ökonomischen und sonstigen Umweltbedingungen dar“ (Keller, 1992, S. 118 f.), während Tylor (1871) unter dem Konzept der Kultur einfach „that complex whole, which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society“ (Tylor, 1871, S. 1) versteht.

Kultur hat sich demnach aus dem Streben nach Überleben entwickelt und stellt somit das Resultat aus den Versuchen der Menschen dar, Regeln aufzustellen, die die eigene Überlebensfähigkeit und die ihrer Gruppe erhöhen.¹⁰⁵ Daraus ist leicht ersichtlich, daß bei einer Fusion und damit dem Aufeinandertreffen von differierenden Kulturen ein erhebliches Konfliktpotential entsteht. Die jeweils eigene Kultur kann als der anderen

¹⁰⁴ vgl. Dülfer, 1992, S. 1882: es wird unterschieden zwischen deskriptiven Definitionen, strukturalistischen Definitionen, historischen Konzepten, normativen Konzeptionen, psychologischen Ansätzen und genetischen Betrachtungsweisen.

¹⁰⁵ vgl. Sewing, 1996, S. 25

überlegen betrachtet werden, wobei die Mitglieder im Extremfall die andere Kultur sogar bekämpfen werden und damit eine interne Integration, die die tägliche Arbeit und Anpassungsfähigkeit ermöglicht, ver- oder zumindest behindern.

3.2. Die Unternehmenskultur - Vielfalt in der *Einfalt*

Spätestens seit dem von Peters/Waterman (1982) propagierten Ergebnis „In search of Excellence“ gilt Unternehmenskultur als eine der wichtigsten Determinanten für den Unternehmenserfolg.¹⁰⁶ Dabei entsteht Unternehmenskultur durch Lern- und Sozialisationsprozesse¹⁰⁷ und bewirkt, daß „sich soziale Gruppen (also Unternehmen, Anm. d. Verf.) voneinander in charakteristischer Weise abheben.“ (Simon, 1990, S. 17)

Wird davon ausgegangen, daß Unternehmen durch spezifische Kulturen gekennzeichnet sind¹⁰⁸, wie dies vielfach im Schrifttum vertreten wird, so treffen bei einer Fusion unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander, die den Erfolg einer interorganisationalen Unternehmenskooperation nicht unerheblich beeinflussen. Denn einerseits kann die Unternehmenskultur, wenn eine konvergierende Tendenz zur verfolgten Strategie besteht, die Umsetzung und Realisierung dieser Strategie entscheidend unterstützen, andererseits kann sie sich als eine kaum überwindbare Barriere erweisen. Stellt sich die Frage, was Unternehmenskultur konkret ist und warum sie so wichtig ist?

Der Begriff „Unternehmenskultur“ oder „Organisationskultur“ wird sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis unterschiedlich definiert. Inhaltlich wird deshalb in Anlehnung an Heinen's entscheidungsorientierte Begriffsfassung Unternehmenskultur „auf die unternehmensbezogenen Werte und Normen im Sinne eines gemeinsamen Ideensystems der Organisationsmitglieder“ beschränkt und unter Kultur ein „Muster von gemeinsamen Wert- und Normvorstellungen (...), die über bestimmte Denk- und Verhaltensmuster die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten (...) der Organisationsmitglieder prägen“ (Heinen, 1987, S. 22) verstanden.

¹⁰⁶ vgl. Scholz, 1994, S. 489

¹⁰⁷ vgl. Reineke, 1988, S. 7

¹⁰⁸ und somit als eine Art Miniaturgesellschaft zu begreifen sind, die ihre eigene unverwechselbare Kultur entwickeln und aufweisen, vgl. Dill, 1986, S. 58 ff.

Jedoch trägt die Vorstellung von Unternehmenskultur als einem spezifischen unverwechselbaren Charakter, der die Gesamtheit der unternehmensspezifischen Werte und Normen der Organisationsmitglieder abdeckt und Unternehmenskultur als ein einheitliches, gesamtsystemisches Phänomen begreift, der komplexen Wirklichkeit nur unzureichend Rechnung. Matenaar (1983, S. 22) bezeichnet Kultur vielmehr als „ein Konglomerat der Kulturen der einzelnen Subsysteme (...), deren Subkulturen¹⁰⁹ quasi zu einer Kulturpyramide integriert werden, ohne dabei jedoch ihre Eigenständigkeit zu verlieren.“ Dieser Sichtweise kann man unter dem Aspekt der Organisationsstruktur Rechnung tragen.¹¹⁰ Je weiter eine Spezialisierung in Form von einer funktionalen Organisationsform fortgeschritten ist, um so eher ist eine Tendenz zu einem Abteilungs- und Ressortegoismus festzustellen, welcher die Entstehung einer Subkultur fördert. Ebenso fördert eine divisionale Organisationsform bspw. in Sparten das Entstehen einer divisionsspezifischen Unternehmenskultur.

Es wird deutlich, daß der Berücksichtigung von Unternehmenskulturen im Kontext von Unternehmenskooperationen eine besondere Bedeutung zukommt; nahezu in jeder einschlägigen Publikation über interorganisationale Unternehmenskooperation werden unterschiedliche Unternehmenskulturen als eine der größten Implementierungsbarrieren betrachtet. So auch bei Post, der feststellt, daß „the most important reason(s) for acquisition fall-out are (...) the clashing of corporate cultures.“ (Post, 1994, Anatomy of a merger, S. 102,)

3.3. Konzeptionelles Verständnis von Unternehmenskultur

Wie in Kap. 1.3. schon angeführt, liegt dieser Arbeit der Kulturansatz von Schein zugrunde. Anhand seines Konzeptes soll dargestellt werden, wie man sich „Unternehmens-kultur“ vorzustellen hat, wie sie sich quantifizieren läßt, um anschließend die in der Entwicklung einer gemeinsamen starken Unternehmenskultur liegenden

¹⁰⁹ vgl. Heinen, 1987, S. 27; Von der Existenz von Subkulturen im Unternehmen kann dann gesprochen werden, wenn „mehrere Gruppen von Unternehmensmitgliedern Werte und Normen entwickelt haben, die sich gruppenintern durch eine relative Homogenität und im Gruppenvergleich durch eine relative Heterogenität auszeichnen.

¹¹⁰ vgl. Schein, 1995, S. 27

Erfolgspotentiale aufzuzeigen. Der Verfasser sieht in der Bildung derselben eine Möglichkeit, den aus dem Transaktionskostenansatz resultierenden expliziten Forderungen nach einer kostensenkenden Durchführung Rechnung zu tragen. Dem wird eine Auseinandersetzung mit der Fragestellung „Unternehmenskultur als Problemfeld?“ folgen, der sich eine Analyse der Unternehmenskulturen der beiden an der Fusion zur EBW AG beteiligten Unternehmen anschließt.

3.3.1. Der Kulturansatz nach Schein

In Scheins Kulturansatz wird „Unternehmenskultur als eine der zentralen Einfluß- und Steuergrößen des Verhaltens von Mitarbeitern“ betrachtet. (Scholz, 1994, S. 492) Sein Ansatz, der Unternehmenskultur als den gesammelten gemeinsamen Wissensvorrat einer bestimmten Gruppe betrachtet, erklärt Unternehmenskultur als ein wechselseitiges Zusammenspiel von verschiedenen Kulturschichten, denn in seinen Untersuchungen stellte Schein „various cultural elements“ (Schein, 1985, S. 13) fest, die er im folgenden auf drei unterschiedliche Kulturebenen fixiert. Er stellt fest, daß „übergeordnete Werte oder Ziele, wie Produktqualität, Preisführerschaft (Deal/Kennedy), Unternehmensphilosophien (Pascale/Athos), Spielregeln und Betriebsklima (Tagiuri/Litwin) zwar Ausdruck von Organisationskulturen seien,“ (in: Dülfer, 1991, S. 15) aber nicht als ihr wesentlicher Gehalt bezeichnet werden können. Dieser liegt seiner Meinung nach in den tiefer liegenden „basic assumptions and beliefs“. Im folgenden sollen die drei Ebenen und ihre wechselseitigen Interdependenzen dargestellt werden, um anschließend die Kulturdefinition nach Schein zu geben.

3.3.1.1. Ebene 1: Die Artefakte

Sicht- und hörbare Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder

„The most visible level of the culture is its artifacts and creations - its constructed physical and social environment.“ (Schein, 1985, S. 14) Auf dieser Ebene „one can look at physical space, the technological output of the group, its written and spoken language, artistic productions, and the overt behavior of its members.“ (ders., S. 14) Durch die bloße Identifikation der Artefakte ist aber eine Beschreibung oder Analyse der

„Unternehmenskultur“ noch nicht möglich, denn „the difficult part is figuring out what the artifacts mean, how they interrelate, what deeper patterns, if any, they reflect.“ (ders., S. 15) Artefakte werden daher lediglich als eine Manifestation kognitiver, evaluativer und affektiver Orientierungsmuster gesehen,¹¹¹ durch deren Beschreibung allein noch nicht rekonstruiert werden kann, welche Bedeutung (wenn überhaupt) sie für eine Gruppe besitzen. Sichtbare „Verhaltensmuster betreffen z.B. Formen und Arten des Führungs-, Entscheidungs- und/oder Mitarbeiterverhaltens sowie das allgemeine situationsspezifische Verhalten des einzelnen.“ (Rohloff, Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen, 1994, S. 107)

Da eine bloße Untersuchung der Artefakte nicht ausreichend ist bzw. Artefakte unterschiedlich interpretiert werden können und selbst von den Mitgliedern eines Unterneh

3.3.1.2. Ebene 2: Werte und Normen

mens in ihren Ausprägungen unterschiedlich wahrgenommen werden, bedarf es einer Analyse der „central values that provide the day-to-day operating principles by which the members of the culture guide their behavior.“ (Schein, 1985, S. 15)

Werte und Normen geben dem sichtbaren Ausdruck der Unternehmenskultur, also der Ebene 1, einen Sinn.¹¹² Diese kollektiven Werte und Normen wirkend steuernd hinsichtlich des sichtbaren Verhaltens, der (Umwelt-) Wahrnehmung, der Problemlösungsprozesse sowie der kulturell imprägnierten Kommunikations- und Informationsprozesse. Denk- und Verhaltensmuster wirken dabei wie ein Filter, durch den alles wahrgenommen und dementsprechend interpretiert wird. Sie entstehen, wenn vormalig diskursiv behandelte Problemlösungen von der Gruppe/dem Unternehmen als richtig anerkannt werden und im Rahmen eines kognitiven Transformationsprozesses zu gemeinsamen Werten werden. Scholz (1994, S. 492) unterscheidet hierbei angenommene und internalisierte Werte, die sich in ihrem Einfluß auf das Verhalten der Unternehmensmitglieder unterscheiden. Internalisierten Werten (wie z.B. Leistung und individuelles Sozialverhalten) wird ein stärkerer Einfluß zugestanden als angenommenen Werten (Absichtserklärungen), „die in Wirklichkeit nur rationale Erklärungen oder angestrebte

¹¹¹ vgl. Ebers, M. in: Dülfer, 1991, S. 41

Ziele darstellen“ (Schein, 1995, S. 32) ; so wie sie bspw. in den Führungsleitsätzen formuliert sind.

Es wird also deutlich, daß die sicht- und hörbaren Verhaltensmuster ebenso wie die Werte und Normen nicht ausreichend Informationen darüber geben, was „Unternehmenskultur“ tatsächlich ist. „To get at that deeper level of understanding, to decipher the pattern, to predict future behavior correctly, we have to understand more fully the category of „basic assumptions“. (Schein, 1985, S. 17)

3.3.1.3. Ebene 3: grundlegende Überzeugungen

Die „basic underlying assumptions“, im Sinne kognitiver und normativer Orientierungsmuster, die die Wahrnehmung, das Verhalten und Handeln überwiegend unbewußt steuern¹¹³, bilden den eigentlichen Kulturkern eines Unternehmens. Diese als selbstverständlich hingenommenen „Weltanschauungen“, die meist vorbewußt bleiben¹¹⁴, können als ein institutionalisiertes Ergebnis von permanent als gültig und richtig angesehenen Problemlösungsprozessen gesehen werden. „When a solution to a problem works repeatedly, it comes to be taken for granted. What was once a hypothesis, supported by only a hunch or a value, comes gradually to be treated as a reality.“ (Schein, 1985, S. 18)

Schein unterscheidet diese basic assumptions von den „dominant value orientations“ aus der Anthropologie, welche die mögliche Bandbreite von Handlungsalternativen darstellen, die jedes Mitglied von Zeit zu Zeit wählen „kann“. Im Unterschied dazu sieht Schein in den „basic assumptions“ Handlungsalternativen, die innerhalb des Unternehmens „nicht-diskutierbar“ oder „nicht-kritisierbar“ sind, und somit als „Alternative“ nicht in Frage zu stellen sind. Während die „dominant value orientations reflect the preferred solution among several basic alternatives (...) (the) basic assumptions, (...), have become so taken for granted that one finds little variation within a cultural unit“ (Schein, 1985, S. 18) Schein bezeichnet sie deshalb als die Essenz einer Kultur.¹¹⁵

¹¹² vgl. Sathe, 1985, S. 10 ff

¹¹³ vgl. Sathe, 1985, S. 10

¹¹⁴ vgl. Forstmann, 1994, S. 44

¹¹⁵ vgl. Schein, Unternehmenskultur, 1995, S. 33

Die „basic assumptions“ haben ihren Ursprung zum einen in den Sozialisationsphasen der Kindheit und Jugend sowie in Bildungsinstitutionen, zum anderen in den gesammelten persönlichen Erfahrungen mit Objekten¹¹⁶ oder durch Übernahme von Bezugspersonen aus dem sozialen Umfeld.¹¹⁷ Sie spiegeln die Sichtweise der Umweltbeziehungen, das Menschenbild und das Wesen menschlicher Aktivität und Beziehungen wider. Dazu gehören auch Fragen nach der „Nature of human activity“ wie: „What is the „right“ thing for human beings to do, (...): to be active, passive, self-developmental, fatalistic, or what? What is work and what is play?“ oder nach der „Nature of human relationships“ wie: „What is considered to be the „right“ way for people to relate to each other, to distribute power and love? Is life cooperative or competitive; individualistic, group collaborative, or communal; based on the traditional lineal authority, law, charisma, or what?“. (Schein, 1985, S. 85 ff) Es wird deutlich, daß die basic assumptions durch ihre „Selbstverständlichkeit“ einen starken, wenn nicht sogar prägenden, Einfluß auf die Unternehmenskultur besitzen und direkten Einfluß auf das individuelle und auch organisationale Werte- und Normengefüge haben sowie indirekt auf die Artefakte wirken.¹¹⁸ Durch wechselseitige Interdependenz funktioniert dieser Prozeß zwar auch in umgekehrter Richtung, wie o.a., jedoch nicht in der gleichen Intensität.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß Schein nach 3 Kulturebenen unterscheidet „and they need to be carefully distinguished to avoid conceptual confusion.“ (Schein, 1985, S. 14) Für ihn bedeutet Kultur „a pattern of basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. (ders., S. 9) Dabei stellen die einzelnen Ebenen unterschiedliche Niveaus von Sicht- und Faßbarkeit dar, d.h. es sind verschiedene Bewußtseinsebenen, die von der ersten zur dritten Ebene abnehmen. Demzufolge muß eine Analyse von Unternehmenskultur auf der ersten und zweiten - soweit möglich - Ebene

¹¹⁶ in Anlehnung an die Sozialpsychologie sind Objekte: Objekte, Subjekte, Situationen, Begriffe, Systeme wie auch Verhalten (vgl. Herkner, 1991, S. 181)

¹¹⁷ vgl. Rohloff, 1994, S. 109

¹¹⁸ So wird die Überzeugung/Betonung einer individuellen Leistungs- und Erfolgszurechnung den Wert von Gruppen- /Teamloyalität mindern und sich in den Anreiz- und Entlohnungssystemen niederschlagen.

ansetzen, da die dritte Ebene nicht nur unsichtbar ist, sondern häufig auch unbewußt bleibt. Für das Verständnis von Unternehmenskultur spielen jedoch die „shared basic assumptions“ und die für sie ursächlichen Lern- und Entwicklungsprozesse die entscheidende Rolle. Abb. 11 zeigt die drei Ebenen und ihre wechselseitige Interaktion.

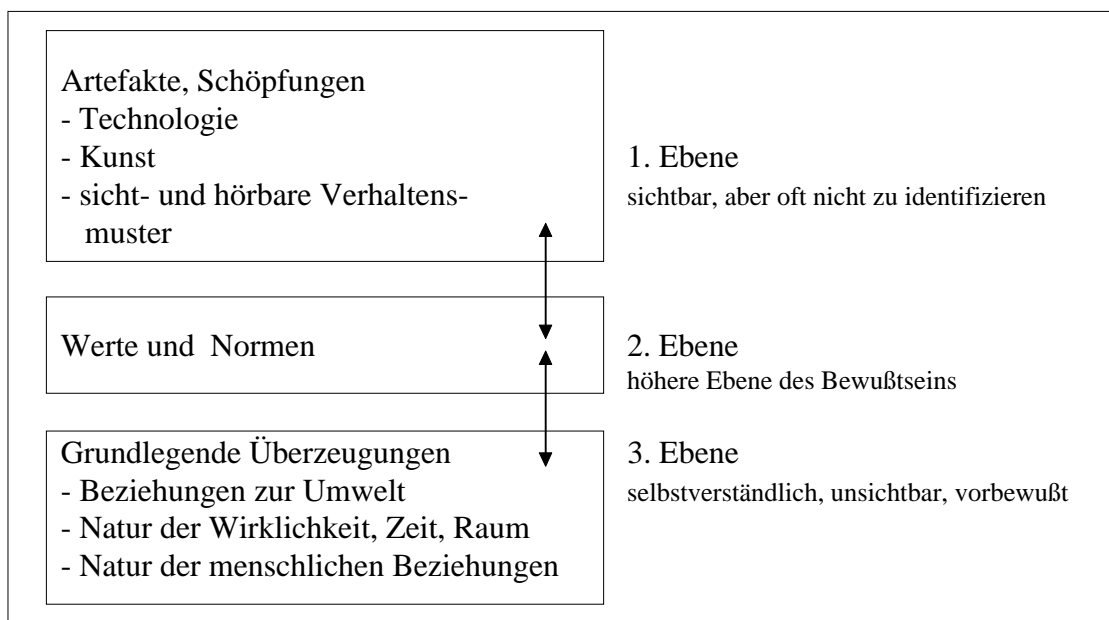


Abb. 11: Die Ebenen der Unternehmenskultur und ihre Interaktionen

(Quelle: Schein (1985), S. 38)

Mit seinem der individuellen Verhaltensforschung¹¹⁹ zuzurechnenden Ansatz will Schein eine Antwort darauf geben, warum eine systemorientierte Organisationspsychologie gegenüber einer am Individuum orientierten Betriebspsychologie bevorzugt werden sollte. Seine Perspektive, in der Unternehmen „komplexe soziale Systeme sind, die man in ihrer Gesamtheit untersuchen muß, um das in ihnen auftretende individuelle Verhalten wirklich zu begreifen,“ (Schein, E., 1980, S. 12) läßt Unternehmenskultur als in direktem Zusammenhang mit dem in einem Unternehmen vorhandenen (individuellen) Problemlösungspotential stehend erscheinen. Unternehmenskultur als „governing rules and norms“ und „best practices“¹²⁰ beeinflusst durch die Einschätzung der Relevanz den Problemformulierungsprozeß und bestimmt durch die Vorgabe von

¹¹⁹ vgl. Scholz, 1994, S. 492

¹²⁰ Hofstede et al., 1990, S. 290 ff. begreifen „practices“ als Unternehmensgepflogenheiten und identifizieren sechs verschiedene „practices“ anhand derer sie Unternehmenskultur erfassen.

Kommunikationsmustern die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse.¹²¹ Ihre herausragende Bedeutung für das vorliegende Fallbeispiel erhält sie m.E. jedoch durch das ihr zugeschriebene Koordinations-, Integrations- und Motivationspotential, welches im Rahmen einer Fusion als strategisches Erfolgs- und damit Kostensenkungspotential verstanden werden muß und somit Unternehmenskultur selbst zu einem strategischen Erfolgspotential werden läßt.

3.4. Originäre und derivative Erfolgspotentiale einer gemeinsamen Unternehmenskultur

Durch die vorangegangenen Explikationsbemühungen wurde deutlich, daß die Unternehmenskultur hohe Relevanz für die Individuen in dem Unternehmen aber auch für das Unternehmen selbst besitzt und „somit nicht partiell von einzelnen Bereichen, Funktionen etc „ausgeschlossen“ werden“ kann. (Dill, 1987, S. 134) Im folgenden sollen daher die Erfolgspotentiale¹²² einer starken¹²³ Unternehmenskultur dargestellt werden. Es wird hierbei nach originären und derivativen Potentialen¹²⁴ unterschieden. Originäre Potentiale sind direkte Ergebnisse der Unternehmenskultur, „d.h. sie können als Potentiale unmittelbarer Art aufgefaßt werden, während derivative Potentiale sich als Folge der originären Potentiale ergeben und somit mittelbar aus den unternehmenskulturellen Werten, Normen und Einstellungen abzuleiten sind.“ (Dill, 1987, S. 138) Eine wechselseitige Beeinflussung dieser Potentiale bedingt Synergieeffekte, so daß zu vermuten ist, daß „the whole becomes more than the sum of its parts“ (Olsen, 1968, S. 63). Durch die hohe Interdependenz dieser Funktionen sieht der Verfasser Olsens Aussage jedoch mit Blick auf die Interdependenzdiskussion in Kap. 2.1.3. in Frage gestellt. (siehe Abb. 12)

¹²¹ vgl. Schreyögg, 1990, S. 382

¹²² Dill, 1987, S. 138 und Sackmann, 1990, S. 153 sprechen von Funktionen, Rohloff, 1994, S. 126 von Wirkungspotentialen,

¹²³ starke Unternehmenskultur bedeutet: 1. ein sehr prägnantes Orientierungsmuster mit klaren Handlungsanweisungen, das 2. von vielen (der Mehrheit) Organisationsmitgliedern geteilt wird und 3. zum Gegenstand tiefer Überzeugung geworden ist. (vgl. Schreyögg, in: Dülfer, 1991, S. 204)

¹²⁴ vgl. Rohloff, 1994, S. 126 die zwischen direkten und indirekten Wirkungen unterscheidet

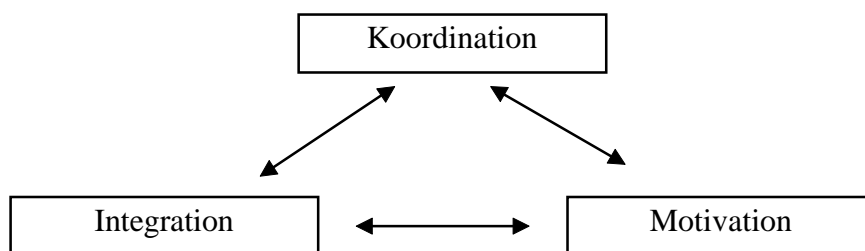


Abb. 12: originäre Erfolgspotentiale der Unternehmenskultur (eigene Darstellung)

Aufgrund gemeinsam geteilter Werte, Normen und Einstellungen wird das Verhalten in und das Verhalten der Organisation erheblich beeinflusst. In Anlehnung an Dill (1987) sieht daher der Verfasser in einer gemeinsamen starken Unternehmenskultur für eine Fusion ein erhebliches Koordinations-, Integrations- und Motivationspotential, welches sich bei einer Aktivierung positiv auf den Fusionserfolg auswirken wird und somit auf transaktionskostentheoretischer Ebene erhebliche Kostensenkungspotentiale impliziert.

3.4.1. Unternehmenskultur und ihr Koordinationspotential

Koordination kann in Unternehmen als Abstimmung der Teile zur Erreichung von Oberzielen gesehen werden.¹²⁵ In hierarchisch gegliederten Organisationsformen ist Koordination aufgrund arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung notwendig, da durch die Arbeitsteilung selbst eine Zielerreichung „nicht a priori gewährleistet ist.“ (Dill, 1987, S. 141) Dabei führt die Existenz verschiedener Subkulturen zu unterschiedlichen Zielen der Organisationsmitglieder, die durch zwangsläufige Interdependenzen¹²⁶ verstärkt werden können. Je mehr eine arbeitsteilige Differenzierung betrieben wird, um so höher wird der Koordinationsbedarf.

Es lassen sich dabei unterschiedliche Koordinationsformen identifizieren. Zum einen läßt sich eine *strukturelle Koordination* ausmachen, die sich wiederum in personenorientierte und unpersönliche Koordination trennen läßt. Personenorientierte Koordination erfolgt bspw. über Anordnungen des Vorgesetzten (Fremdkoordination), kann aber auch über Selbstkoordination geschehen, wenn dazu die strukturellen Voraussetzungen z. B. in der Teamarbeit gegeben sind. Unpersönliche Koordination zeigt sich

¹²⁵ es existieren unterschiedliche Interpretationen, vgl. u.a. Kirsch, 1971, Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen, in: ZfbF, 1971, S. 61ff,

¹²⁶ vgl. Kap. 2.1.3., Ressourcen- und Zielinterdependenzen

u.a. in Plänen, Programmen bzw. Verfahrensrichtlinien. Der stark rationale Charakter der strukturellen Koordination läßt allerdings außer acht, daß Individuen sich durch begrenzte Rationalität auszeichnen und daher strukturelle Regelungen verstanden werden müssen, bzw. bei ihrer Anwendung in einer konkreten Situation einem „subjektiven“ Interpretations- und Selektionsprozeß unterliegen. Daraus läßt sich schließen: Je abstrakter die strukturellen Koordinationsmechanismen ausgelegt sind, um so größer wird die Gefahr abweichender Interpretationen. Auch kann durch strukturelle Koordination das individuelle Problemlösungspotential erheblich beeinträchtigt werden, da zu wenig Freiräume für eigene, kreative Lösungen gegeben sind. Eine strukturelle Koordination gewährleistet also nicht automatisch die Zielerreichung, kann sie sogar im Extremfall behindern, da „formale Regelungen generell nicht ausreichen, um vorhandene Koordinationsbedürfnisse zu befriedigen, und deshalb weitere Maßnahmen, die sich positiv auf das engagierte „Mitdenken und Handeln“ der Mitarbeiter auswirken, zur Anwendung kommen müssen.“ (zitiert nach Hoffmann, 1980, S. 337; in: Dill, S. 147)

Diese „*nicht-strukturellen*“ Koordinationsinstrumente zielen auf das Koordinationspotential ab, welches sich aus einer hohen Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen ableiten läßt. Hierunter fällt die Unternehmenskultur. Durch gemeinsam geteilte Grundüberzeugungen¹²⁷ wird ein konsensfähiges Verständigungspotential gesichert, welches das Unternehmen auch in schwierigen oder konflikträchtigen Situationen handlungsfähig hält.¹²⁸ Eine starke Unternehmenskultur verringert den Bedarf an hierarchischer Koordination und wirkt dadurch entlastend für die Führungskräfte auf allen Ebenen; der Koordinationsbedarf über strukturelle Mechanismen wird also gesenkt. Gleichzeitig, so wird vermutet, wird durch eine „Übernahme der unternehmenskulturellen Werte, Normen und Einstellungen in großem Maße die Divergenz zwischen Individualzielen und Organisationszielen reduziert“ (Dill, 1987, S. 148), womit die Verfolgung der Individualziele gleichzeitig zur Erfüllung der Organisationsziele beiträgt. Dadurch, Ulrich spricht von einer „geistigen Koordination“, wird die Motivationsgrundlage für zielkonformes Verhalten der Mitarbeiter gebildet.

¹²⁷ vgl. Kap. 3.3.1.3. basic underlying assumptions

¹²⁸ vgl. Ulrich, P., 1984, S. 313 ff

Ebenso wird angeführt, daß durch gemeinsam geteilte Grundüberzeugungen eine Art Vorauswahl von möglichen Handlungsalternativen, die in konkreten Situationen zur Anwendung gelangen könnten, stattfindet. Das höhere „commitment“¹²⁹ über die gewählte Entscheidungsalternative wird somit zu einer Verringerung von Konfliktursachen führen.

Ein weiterer Grund, warum Unternehmenskultur und damit nicht-strukturelle Koordinationsmechanismen an Bedeutung gewinnen, kann unter dem Einfluß transaktionskostentheoretischer Überlegungen angeführt werden. Bei Unternehmen steigen die internen Transaktionskosten ab einer gewissen Größe überproportional an, da die interne Koordination mit steigender Anzahl zu koordinierender Aktivitäten aufgrund wachsender Heterogenität und steigenden Anforderungen der zu koordinierenden Transaktionen einen abnehmenden Grenznutzen aufweist. Da wie o.a. Unternehmenskultur die Notwendigkeit formaler, struktureller Koordinationsmechanismen reduziert, leistet sie im Rahmen der Fusion einen Beitrag zur Senkung dieser internen Transaktionskosten.¹³⁰

Es kann also festgestellt werden, daß in einer starken Unternehmenskultur große Koordinationspotentiale stecken, die es bei einer Aktivierung erlauben, „in weiten unternehmerischen Bereichen ohne detaillierte formale Pläne, Programme und Anweisungsvorschriften auszukommen.“ (Dill, 1987, S. 152) Diese Erkenntnis ist sowohl für die schon fusionierten Bereiche als auch für die zukünftig zu fusionierenden Bereiche der EBW AG wichtig.

3.4.2. Unternehmenskultur und ihr Integrationspotential

Unternehmenskultur wirkt den Tendenzen zur Systemdifferenzierung entgegen, die sich zwangsläufig in einem Unternehmen durch Arbeitsteilung ergeben. Sackmann (in: Lattmann, 1990, S. 157) versteht Unternehmenskultur als „sozialen Klebstoff“, der durch Schaffung eines „Wir-Gefühls“ die Ausrichtung heterogener Interessen auf ein

¹²⁹ vgl. hierzu Pettigrew, (1979, S. 577) der commitment definiert „as the willingness of participants to give energy and loyalty to an organization, to be effectively attached to its goals and values and thereby to the organization for its own sake.“

¹³⁰ vgl. Ouchi, 1980, u. seine nicht-strukturellen Koordinationsmechanismen: „Märkte und Clans“

gemeinsames Ziel erreicht.¹³¹ Dies ist vor allem in divisional aufgegliederten Unternehmen wichtig, da der häufig zu identifizierende Ressort- und Abteilungsegoismus zu Konkurrenzdenken führen kann und das Unternehmen neben externen zusätzlich noch mit internen Gefahren konfrontiert. „Alle Arbeitsteilung in spezialisierten Großsystemen tendiert (...) zu innerem Zerfall, zur Auflösung in enge Identifikationen, die das Gesamtsystem zu sprengen drohen. (Luhmann, Funktionen und Folgen formaler Organisation 1964, S. 83)

Dieses auch auf die Bildung von Subkulturen gerichtete Zitat von Luhmann verdeutlicht die Bedeutung einer positiven Integrationsleistung. Die Bildung von Subkulturen in Abteilungen kann zur Gefahr für ein Unternehmen werden, wenn keine Identifikation mehr mit den Oberzielen des Unternehmens besteht und die Subsysteme zum Selbstzweck werden. Dies kann bspw. bei Profit-Centern beobachtet werden, die durch ihre Verpflichtung auf Gewinn leicht die eigentlichen Unternehmensziele aus den Augen verlieren können.¹³² Andererseits ergeben sich gerade aus Subkulturen auch immer wieder Anstöße, sich mit der Entwicklung von Unternehmenskultur zu beschäftigen, da gerade in Subkulturen erhebliche Kreativitäts- und Wandlungspotentiale vermutet werden, die Anstöße zur Entwicklung durch das Auslösen von Lernprozessen geben. Metaphorisch wird Unternehmenskultur deshalb auch als ‚Regenschirm‘ bezeichnet, „unter dem sich (komplementäre) Subkulturen entfalten können.“ (Dill, 1987, S. 156) Dill u.a. verstehen daher Integration auch in engem Zusammenhang mit Sozialisation.¹³³

3.4.3. Unternehmenskultur und ihr Motivationspotential

Wenn die Koordination und Integration auf der Basis eines allgemein akzeptierten Wert-rahmens erfolgen, also mit expliziter Zustimmung der Mitarbeiterschaft, im Sinne von mitbestimmt, läßt sich daraus ebenfalls eine erhöhte Arbeitsmotivation ableiten. Dies läßt sich inhaltstheoretisch z.B. über Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie¹³⁴ ver-

¹³¹ Diese Erkenntnis ist auch und vor allem für Führungskräfte wichtig. So steht in den EVS- Leitsätzen für Führungskräfte: „Die Arbeitsteilung in einem Großunternehmen wie der EVS bewirkt, daß dem einzelnen Mitarbeiter nicht ohne weiteres der Sinn seiner Arbeit und der Zusammenhang mit der Gesamtleistung des Unternehmens einleuchten muß. Das Engagement eines Mitarbeiters ist aber stark abhängig von der empfundenen Sinnhaftigkeit seines Tuns.“

¹³² vgl. auch Kap. 2.1.2. Autonomie

¹³³ vgl. Dill, 1987, S. 157, Berger/Luckmann, 1977, S. 141 ff

¹³⁴ Herzberg, F.H. et al., The motivation to work, New York, 1959

deutlichen, in der er zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren unterscheidet. Motivatoren, dazu zählt er Leistung, Anerkennung, Verantwortung, Arbeitsinteresse und Karrieremöglichkeiten, tragen zum Abbau von Unzufriedenheit bei und lassen dadurch Unzufriedenheitsstifter (Hygienefaktoren wie zwischenmenschliche Beziehungen, Arbeitsentgelt, Führungsstil oder Kontrolle) in den Hintergrund treten. Das Ergebnis wird eine steigende Arbeitszufriedenheit und damit Arbeitsmotivation sein. Daß diese beispielhaft genannten Bereiche ursächlich mit der Unternehmenskultur zusammenhängen, ist offensichtlich.

Durch in der Unternehmenskultur verankerte gemeinsame Werte, Normen und Einstellungen wird auch dem mit der Diversifizierung und Dezentralisation einhergehenden „Sinnproblem“ begegnet.¹³⁵ Einer starken Unternehmenskultur wird in diesem Zusammenhang also eine Doppelfunktion zugeschrieben, da sie zum einen motivationsfördernde Wirkungen¹³⁶ enthält, indem sie bestimmte, auch ich-bezogene und soziale Bedürfnisse der Organisationsmitglieder zu erfüllen hilft und zum anderen dabei gleichzeitig einen Beitrag zur Befriedigung des Strebens nach Sinn leistet. Dies geschieht „insbesondere dadurch, daß sie dazu beiträgt, (Sinn-) Zusammenhänge in der Arbeit zu verdeutlichen, die aufgrund von Arbeitsteilung, Spezialisierung und Automatisierung nicht mehr erkennbar sind.“ (Dill, 1987, S. 161 f.) Dieser Doppelfunktion tritt Ulrich jedoch entgegen, wenn er behauptet, daß „Motivationstheorien (...) in der Tat erst gefragt (sind), seit die überschießende Systemrationalisierung traditionelle, echte Sinnzusammenhänge in der Arbeit weitgehend zerstört oder unsichtbar gemacht hat.“ (Ulrich, 1984, S. 32)

Es läßt sich also begründet vermuten, daß eine starke Unternehmenskultur eine erhöhte Identifikation der Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen ermöglicht und dadurch zu einer erhöhten Einsatzbereitschaft, einem verbesserten Engagement derselben führt und daher als ein Problemlösungsinstrument für die in Kap. 2.5.3. (Problemfelder der EBW AG) angesprochenen fusionsbedingten Probleme angesehen werden kann.

¹³⁵ vgl. u.a. Kirsch, 1981

¹³⁶ vgl. hierzu auch Fine, der vermutet, „that strong cultures are good motivators“ Fine (1984), S. 255; in: Dill, 1987, S. 161

3.4.4. Derivative Erfolgspotentiale

Derivative Potentiale einer starken Unternehmenskultur ergeben sich aus den originären Potentialen, d.h. sie werden aus ihnen abgeleitet. Man kann sie als eine Art Folge der originären Potentiale begreifen, die jedoch empirisch nur sehr schwer überprüfbar sind. Es handelt sich hierbei um vermutete Potentiale, die häufig direkt mit den Begriffen Effizienz und Effektivität in Verbindung gebracht werden.

Unter Effizienz wird allgemein die Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Mittel verstanden. Setzt man als gegeben voraus (wie oben gezeigt), daß eine starke Unternehmenskultur koordinierenden, integrierenden und motivierenden Charakter besitzt und eine steigende Arbeitszufriedenheit und -motivation bewirkt, so werden positive Effekte z.B. im Bereich der Produktivität die Folge sein. Deal/Kennedy (1982, S. 14; 1987, S. 81) stellen dazu fest, daß „the impact of a strong culture on productivity is amazing.“ Als eine weitere Folge einer starken Unternehmenskultur kann die höhere Firmenverbundenheit (Stolz, Loyalität) angeführt werden, durch die eine verbesserte Qualität der Produkte erzielt werden kann.¹³⁷

Wird unter Effektivität die Wirksamkeit (relative Eignung) der eingesetzten Mittel zur Erreichung übergeordneter Ziele verstanden, so stellt sich die Frage, ob alle möglichen Mittel eingesetzt werden „dürfen“. Es besteht durchaus die Möglichkeit unerwünschter Nebenwirkungen einzelner Maßnahmen, was dazu führen kann, „nicht die effizienteste Ressourcenverwendung zu realisieren“ (Dill, 1987, S. 164), denn der Zweck heiligt nicht die Mittel. Auch hier läßt sich begründet vermuten, daß durch eine starke Unternehmenskultur, welche sowohl technisches, soziales als auch moralisches Problemlösungswissen reflektiert, eine Steigerung der Effektivität erreicht werden kann. Die Fähigkeit der Mitarbeiter, eine adäquate Abschätzung der Folgen bestimmter Problemlösungen vorwegzunehmen wird zwar in manchen Fällen zu weniger effizienten Lösungsansätzen führen, dafür aber die negativen Auswirkungen, seien es interne oder externe, verringern und dadurch langfristig eine höhere Effizienz bewirken. Einen möglichen Ansatz organisationale Effektivität zu präzisieren, bieten Kirsch/Trux (1981) mit ihren

organisationalen Sinnmodellen. Auf eine Darstellung soll im Rahmen dieser Diplomarbeit jedoch aus naheliegenden Gründen verzichtet werden.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß eine starke Unternehmenskultur die in ihr vermuteten Potentiale unter den angenommenen Prämissen durchaus freisetzen kann. Kritisch ist anzumerken, daß durch eine starke Unternehmenskultur, also eine ausgeprägte Konsensorientierung innerhalb des Unternehmens, die Gefahr besteht, daß eine kritische Reflexion der eigenen Unternehmenskultur zurückgeht, sich die Werte, Normen und Einstellungen zu sehr verfestigen „und durch eine Art kulturelle Übersozialisation die Notwendigkeit von Veränderungen nicht mehr wahrgenommen wird,“ (Dill, 1987, S. 170) mit der Folge dysfunktionaler Wirkungen. Unternehmenskultur muß, um dem zu begegnen, folglich als ein dynamisches Konzept betrachtet werden, dessen Wesenskern die laufende Anpassung an veränderte Verhältnisse und seine Lernfähigkeit ist und damit einer permanenten Entwicklung unterliegt. Wever spricht in diesem Zusammenhang von einer „lebendigen Unternehmenskultur“, die nicht dazu neigt, „sich auf den Lorbeeren der Vergangenheit auszuruhen.“ (Wever, 1990, S. 182) Dem schließt sich Simon an, wenn er eine Lernkultur fordert, „bei der wenige herausragende Grundinhalte über die Zeit möglichst konstant bleiben, die aber andererseits so offen ist, daß in den Details ständig hinzugelernt und angepaßt wird.“ (Simon, 1990, S. 9)

3.5. Unternehmenskultur als Problemfeld?

Aus den vorangegangenen Explikationen wird deutlich, daß der Unternehmenskultur im Rahmen einer Fusion entscheidende Bedeutung zukommt. Die Entwicklung einer weitgehend alle Subkulturen involvierenden und damit für alle sinnmachenden und identifizationsfähigen Unternehmenskultur ist ein „Muß“, um für die Zukunft handlungsfähig zu bleiben, und den Erfolg der Fusion und die in sie gesteckten Erwartungen und Ziele zu erreichen. Es wurde schon mehrfach darauf hingewiesen, daß unternehmenskulturelle Differenzen als häufigster Grund des Scheiterns einer Kooperation angegeben wird und deshalb „the task of coordinating and integrating different organizational cultures is one of the most demanding, complex, and problematic aspects of mergers and acquisiti

¹³⁷ vgl. Mercedes Benz, dessen Mitarbeiter immer sehr stolz auf „ihre“ Firma sind, was sich auch in

ons“ (Buono/Bowditch, 1989, S. 162). Dies impliziert entgegen den vorangestellten Erfolgspotentialen ebenfalls ein offensichtlich hohes Miß-Erfolgspotential von Unternehmenskultur.

3.5.1. Der ambivalente Charakter von Unternehmenskultur

Die Ambivalenz von Unternehmenskultur äußert sich zum einen in der Chance, im Zuge der Fusion und den damit verbundenen Akkulturationsprozessen¹³⁸ gestärkt aus der Verschmelzung hervorzugehen, insbesondere, wenn es gelingt, aus beiden Unternehmenskulturen die jeweils positiven (geistigen und materiellen) Aspekte herauszufiltern und in der neuen Unternehmenskultur zu integrieren. Sie äußert sich aber auch in dem Risiko, daß durch unüberbrückbare Kulturdifferenzen, die aus den unterschiedlichen normativen und kognitiven Dispositionen der Mitarbeiter resultieren, das neue Unternehmen vor existentielle Schwierigkeiten gestellt wird. Insbesondere bei Vollverschmelzungen ein wichtiger Punkt, da meist keine Möglichkeit besteht, die Verschmelzung rückgängig zu machen.¹³⁹

Der ambivalente Charakter von Unternehmenskultur zeigt sich weiterhin in der Schwierigkeit eines „kulturbewußten“ Managements.¹⁴⁰ Zum einen ist ein tradierter Umgang mit kulturellen (Vergangenheits-) Werten aufgrund vergangener Identifikationsprozesse notwendig, zum anderen müssen diese Werte diskursiv behandelt werden können, um einer durch die Fusion bedingten Anpassung an veränderte soziale und organisationale Werthaltungen gerecht werden zu können. Schein spricht in diesem Zusammenhang von der Schwierigkeit, ein Kulturkonzept zu entwickeln, dessen „stabile Elemente Anpassung, Lernen und steter Wandel heißen.“ (Schein, 1995, S. 12) Häufig wird aber in übertragenem Sinne nach der Maxime verfahren: „never change a winning team“ oder anders ausgedrückt: „So haben wir das schon immer gemacht.“

der Qualität widerspiegelt. (Die A-Klasse-Problematik soll dabei unberücksichtigt bleiben.)

¹³⁸ Akkulturation als die Übernahme fremder geistiger und materieller Kulturgüter durch Einzelpersonen oder ganze Gruppen, i.S.v. Sozialisation, vgl. Duden, Fremdwörterbuch, 1997, S. 42

Der Verfasser versteht unter Akkulturation jedoch weniger die „Übernahme“ als vielmehr eine Anpassung im Sinne von Harmonisierung.

¹³⁹ Wegen kultureller Schwierigkeiten „ergriff das Gros der Mannschaft (des New Yorker Systemhauses Information Consulting Group) die Flucht vor der McKinsey-Kultur“ nach der Übernahme Ende der 80er Jahre. (in: ManagerMagazin, 5/1991, S. 118)

¹⁴⁰ kulturbewußtes Management deshalb, weil Planbarkeit und Machbarkeit von Unternehmenskultur zu

Ein weiteres ambivalentes Wesensmerkmal einer starken Unternehmenskultur läßt sich aus den oben angesprochenen Potentialen ableiten. Wird einer starken Unternehmenskultur die Fähigkeit zugesprochen, problemadäquate und konsensfähige Lösungen zu generieren, so muß an dieser Stelle auf das Problem der Alternativenwahl hingewiesen werden. Wenn einer starken Unternehmenskultur implizit ein kulturspezifisches (allgemein akzeptiertes) Sprachsystem zugeschrieben wird, dann kann dies dazu führen, daß im Rahmen eines neuen Problemlösungsprozesses bestimmte Alternativen gar nicht erst formuliert werden bzw. nicht überzeugend dargelegt werden können, da „die verfestigten Sprachmuster und Bilder (...) dafür nicht (passen).“ (Schreyögg, in: Dülfer, 1991, S. 205) Eine Mißachtung der Interdependenzen der drei Ebenen kann zu einem negativen oder hemmenden Einfluß der Erfolgspotentiale führen, der sich bspw. auf individueller Ebene in Motivationsverlust als Folge des Sinnproblems, Orientierungsschwierigkeiten, Streß und Unsicherheit auswirken kann.

3.5.2. Konsequenzen aus dem Ansatz von Schein

Nachfolgend sollen einige Implikationen aus dem Ansatz von Schein dargestellt werden, die das Problem einer Entwicklung oder „Kultivierung“ (Klimecki, EOM, LfM (2503)) von Unternehmenskultur erfassen und gleichzeitig den Weg zum nächsten Kapitel (Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur) weisen. Konsequenzen erwachsen in diesem Zusammenhang aus dem Konfliktpotential einer notwendigen Integration zweier unterschiedlicher Unternehmenskulturen.

Konflikte entstehen aus der direkt fehlenden Übereinstimmung inhaltlicher Art zwischen den unternehmensspezifischen Werte- und Normensystemen zweier an einer Fusion beteiligter Unternehmen. In Kap. 3.2. wurde bereits darauf hingewiesen, daß Unternehmenskultur als ein spezifischer Filter für Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse im Rahmen von Problemlösungsansätzen gesehen wird. Diese kognitiven „Leitmuster“ stehen mit den tieferliegenden Elementen von Unternehmenskultur im Einklang¹⁴¹ wobei während der fusionsbedingten Integration der beiden Unternehmen die

sehr einem taylor'schen Managementverständnis folgen, welches einer systemorientierten dynamischen Sichtweise von Unternehmenskultur nicht gerecht wird.

¹⁴¹ tieferliegende Elemente sind primär auf der Ebene 3 zu identifizieren.

Notwendigkeit von strukturellen und prozessualen Veränderungen entsteht, die wiederum mit Verhaltensänderungen der Mitarbeiter verbunden sind. Die Folge wird eine Störung in der kulturbedingten Übereinstimmung und Konsistenz sein, da die neuen Verhaltensweisen / Problemlösungsweisen nicht mehr mit dem eigentlichen, jeweils eigenen, Kulturkern kompatibel sind.¹⁴² Dieser in der Literatur als Kulturschock bezeichnete Spannungszustand, der durch das Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher Unternehmenskulturen ausgelöst wird, führt dazu, daß „die Mitarbeiter nicht nur die „fremde“, sondern auch die bisher in der Regel noch nie hinterfragte eigene Unternehmenskultur in Frage (stellen).“ (Sewing, 1996, S. 157) Das Ergebnis solcher Spannungszustände manifestiert sich nach Buono/Bowditch (1989, S. 114) in Streß, der durch Ungewißheit, allgemeine Angst, Angst um den Arbeitsplatz, intensive Beschäftigung mit der Fusion und dem neuen Partner - bis hin zur Besessenheit, Verlust des Vertrauens ins eigene Unternehmen und seine Mitarbeiter, egoistisches Denken und ich-bezogene Aktivitäten ausgelöst und als Merger-Syndrome¹⁴³ bezeichnet wird. Daraus erwachsende Konsequenzen äußern sich z.B. in einer ineffizienten Nutzung der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit und in einer nachlassenden Qualität der Arbeitsleistung.¹⁴⁴ Solche individuellen Abwehrmechanismen als Folge des Kulturschocks können dazu führen, daß „Dienst nach Vorschrift“ gemacht wird oder eine „innere Kündigung“ stattfindet. Als besonderes Beispiel soll hier die fusionsbedingte Zusammenlegung von Funktionen und der damit einhergehende sozialverträgliche Abbau von personellen Überkapazitäten genannt werden, der zumindest bei Teilen der Mitarbeiterschaft einen Bruch mit dem EVS-Kodex darstellt und zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses „in gegenseitigem Einvernehmen“ selbst auf der Top-Management-Ebene geführt hat. Als ein allgemeines Beispiel sei hier die Umstellung von Einzelarbeitsplatz auf Gruppen-/Teamarbeitsplatz genannt, die für den einzelnen mit einem Bruch der unternehmerischen Tradition vergleichbar ist und zu einem Ungleichgewicht in seinem Wertesystem führt.

Eine Einflußnahme über die Artefakte wird zwar zu schnellen sichtbaren Erfolgen führen, durch die eher oberflächliche Einflußnahme wird indes nur das Verhalten, nicht

¹⁴² vgl. Rohloff, 1994, S. 158

¹⁴³ vgl. Marks/Mirvis, 1980, S. 52 f

¹⁴⁴ vgl. Sewing, 1996, S. 158

aber die dahinter stehenden Annahmen und Überzeugungen verändert. Dieser lerntheoretisch als „Wandel 1. Ordnung“¹⁴⁵ bezeichnete Prozeß reicht für eine effektive Veränderung der Unternehmenskultur aber nicht aus. Diese muß vielmehr auch den Kulturkern erfassen. Nur durch eine Veränderung der Manifestationen *und* des Kulturkerns in einer sich wechselseitig verstärkenden Beziehung wird ein „Wandel 2. Ordnung“ ermöglicht. Dieser Wandel 2. Ordnung benötigt jedoch Zeit und erfordert von den Mitarbeitern die Bereitschaft, alte Überzeugungen über Bord zu werfen, sich dem Neuen zu stellen und liebgewordene Verhaltensweisen zu „verlernen“¹⁴⁶. Hierbei spielen Lernerfahrungen und das Wissen, wie diese Erfahrungen erworben werden, eine wesentliche Rolle. Das Management muß sich dieser Forderung bewußt sein und im Rahmen eines prozeßorientierten, nicht inhaltsorientierten, Verständnisses von Unternehmenskultur eher von ihrer Entwicklung und Kultivierung als von der Plan- und Machbarkeit im taylor'schen Sinne ausgehen. Es müssen also die Rahmenbedingungen beeinflußt werden, innerhalb derer sich die Unternehmenskultur eigenständig entwickeln kann.

3.5.3. Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur

Die Möglichkeiten einer Gestaltung von Unternehmenskultur hängen stark von dem zugrundegelegten konzeptionellen Verständnis von Unternehmenskultur ab.¹⁴⁷ Wie im vorangegangenen Kapitel schon gefordert, muß man Unternehmenskultur als komplexes, dynamisches Konstrukt begreifen, das sich aufgrund von menschlichen Interaktionen und Aktionen in Problemsituationen entwickelt und „aus verschiedenen ideellen und materiellen Facetten besteht.“ (Sackmann, in: Dülfer, 1990, S. 163) Diese Facetten unterscheiden sich nach dem zugrunde gelegten Konzept von Schein durch unterschiedliche Stufen des Bewußtseins und hängen in komplexer, multikausaler Weise

¹⁴⁵ zu Wandel 1. und 2. Ordnung siehe Kap. 4.2.1., Argyris/Schön single-loop, double-loop- und deuterio-Learning

¹⁴⁶ vgl. Hedberg, 1981

¹⁴⁷ Sackmann (in: Dülfer, 1990, S. 153 ff) identifiziert dabei drei unterschiedliche Ansätze: 1. *Kultur als Variable*, bei dem die Ist-Kultur identifiziert wird und in Kontingenzmanier in Richtung Soll-Kultur verändert wird, was aber insgesamt zu mechanistisch ist und einem eigenschaftstheoretischen Führungsverständnis folgt, welches Kultur als machbar versteht, wenn es nur die richtigen Macher / Helden gibt. 2. *Kultur als Metapher*. Da dieser Ansatz aber primär einem besseren Verständnis von Unternehmenskultur dient, werden Möglichkeiten „einer geplanten Kulturgestaltung (...) innerhalb des Metapheransatzes (noch?) nicht diskutiert“ (Sackmann, in: Dülfer, 1990, S. 162) Im folgenden wird daher der 3. Ansatz weiterverfolgt, der Unterneh-

zusammen. Dies impliziert, daß jedes Unternehmen eine Kultur ist und hat, wobei aber zunächst keine Aussage über ihre Qualität gemacht werden kann. Durch die tägliche Auseinandersetzung mit den Manifestationen und den Problemen aus der Um- und Inwelt entwickelt sich Kultur ständig weiter. Erfolgs- und Mißerfolgswissen wird an die Kollegen (oft unbewußt) weitergegeben, was die Funktion der Mitarbeiter als Kulturgestalter und -träger in diesem Ansatz betont. Aufgrund der dynamischen Sichtweise von Unternehmenskultur müssen für deren Gestaltung bestimmte, die Dynamik und Komplexität berücksichtigende, Voraussetzungen geschaffen werden. Besondere Beachtung muß in diesem Zusammenhang dem Systemwiderstand¹⁴⁸ bei einem gezielten Wandel der Unternehmenskultur geschenkt werden, da durch einen Wandel dem System seine spezifischen Handlungsmuster im Umgang mit externen und internen Problemen genommen werden. Weil in der Konsequenz die Handlungssicherheit abnimmt, wehrt sich jedes System gegen eine Veränderung der Unternehmenskultur.¹⁴⁹

Aus dem Konzept von Schein läßt sich diesbezüglich nur eine Vorgehensweise zur Entwicklung einer Kultur ableiten, nämlich die Aussage, daß die „shared basic assumptions“ zu beeinflussen bzw. zu verändern sind. Hierzu verweist er auf die Notwendigkeit einer lernenden Kultur, die „sich jederzeit (ihre) eigene Diagnose stellen und alle für die Anpassung an den Wandel der Umwelt notwendigen Veränderungen selbst steuern kann“ (Schein, 1995, S. 296), der Prozeß des Lernens daher Eingang in die Unternehmenskultur finden muß. Durch die schon in Kap. 1.1 angesprochene konzeptionelle Nähe der Ansätze von Schein und von Argyris/Schön, bietet sich nach Ansicht des Verfassers die Möglichkeit, dieser Forderung konzeptionell zu begegnen. Organisationales Lernen, welches wie noch zu zeigen ist, eine Veränderung geteilter Grundannahmen bedeutet, würde dadurch den Rang eines Kulturentwicklungsinstrumentes erhalten und organisationales Lernen als einen Vorgang der Kulturentwicklung, d.h. der Entwicklung neuer „governing rules and best practices“ begreifbar machen. Im Rahmen einer Fusion könnte dadurch explizit die Bildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur nachhaltig unterstützt werden. Zuvor sollten jedoch die Unternehmenskulturen der beiden betei-

menskultur als dynamisches, komplexes Konstrukt begreift und „als Synthese des Variablen- und Metapher-Ansatzes gesehen werden“ kann. (Sackmann, S. 162)

¹⁴⁸ vgl. dazu auch die Ausführungen zu defensive routines in Kap. 4.2.1.3.

tigten Unternehmen analysiert werden, um ein besseres Verständnis bzgl. der Unterschiede und damit der Breite des kulturellen Korridors zu erhalten.

3.6. Analyse der Unternehmenskulturen EVS AG und Badenwerk AG

3.6.1. Die Struktur der beiden Unternehmen

Organigramme der alten Badenwerk AG und der alten EVS AG (Organigramm EBW AG vgl. Kap. 2.4.2.)

Abb. 13: Organigramm Badenwerk AG:

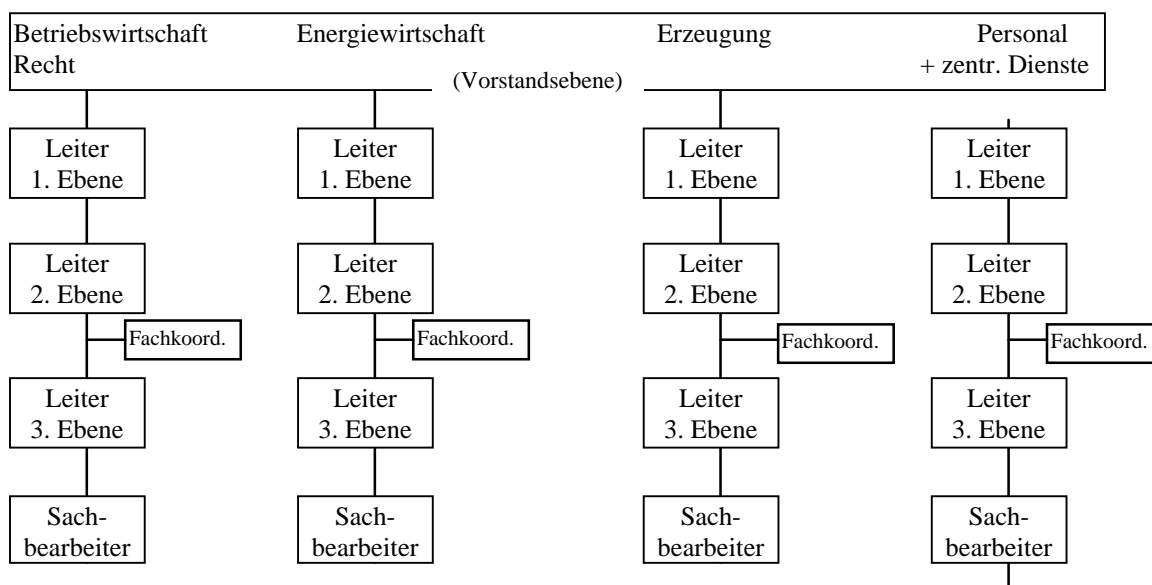
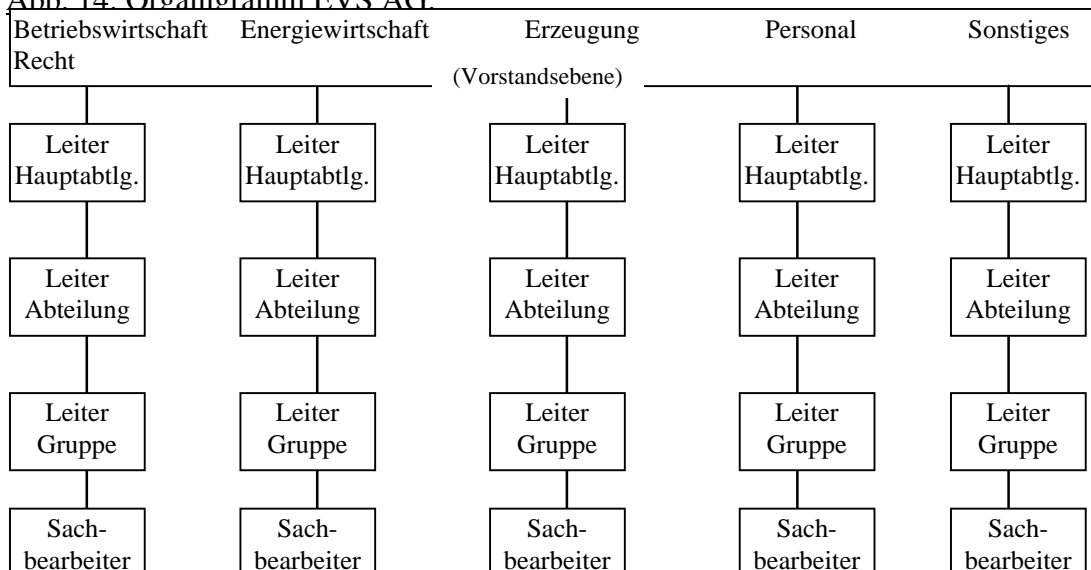


Abb. 14: Organigramm EVS AG:



¹⁴⁹ vgl. Schreyögg, in: Dülfer, 1991, S. 209

Leitlinien der Badenwerk AG (Auszug)

Umwelt

- Wir sind uns bei jeder Entscheidung unserer besonderen Verantwortung für die Umwelt bewußt.

Miteinander

- Unser Umgang miteinander ist von gegenseitiger Achtung, Toleranz, Fairneß und Zuverlässigkeit geprägt. Wir sind aufgeschlossen gegenüber konstruktiver Kritik und bereit zur Selbstkritik.
- Durch Vertrauen und Respekt vor der Persönlichkeit des anderen schaffen wir die Atmosphäre für einen offenen Dialog. Wir vereinbaren unsere Ziele partnerschaftlich. Insbesondere wenn wir Vorgesetztenverantwortung tragen, sind wir Vorbild.
- Wir informieren uns gegenseitig umfassend und rechtzeitig durch regelmäßige, offene und vertrauensvolle Kommunikation über alle Ebenen und Bereiche hinweg.

Arbeit

- Wir arbeiten kompetent, kreativ und motiviert. Durch Weiterbildung und die Möglichkeit zum Tätigkeitswechsel wollen wir die Voraussetzungen dafür schaffen, daß sich jeder von uns nach seinen Fähigkeiten und Neigungen entfalten kann.
- Wir streben eine ständige Verbesserung unserer Arbeitsabläufe, Arbeitsmittel und Arbeitsbedingungen an. Ein hohes Niveau der Arbeitssicherheit ist uns eine Verpflichtung.

Verantwortung

- Wir arbeiten für den wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens. Jeder von uns trifft im Rahmen seiner Aufgaben die erforderlichen Entscheidungen und übernimmt dafür die Verantwortung.

Kunde

- Mit unseren Produkten und Dienstleistungen orientieren wir uns am Markt. Durch schnelle und flexible Anpassung an die Kundenbedürfnisse sichern wir uns Wettbewerbsvorteile.
- Wir bedienen und beraten unsere externen und internen Kunden als Partner: freundlich und fair, kompetent und schnell. Guter Service ist für uns selbstverständlich.

Leitlinien der EVS AG (Auszug)

Wir betrachten Umweltschutz als eine Verpflichtung

- In unserer Gesellschaft hat die Umwelt einen hohen Stellenwert bekommen. Wir stellen uns der wachsenden Umweltverantwortung aus eigener Überzeugung von der Notwendigkeit, und tragen dem durch aktives Handeln Rechnung.

Nur gemeinsam sind wir erfolgreich

- Wir sind stolz darauf, daß sich bei der EVS eine Tradition des Miteinanders in Achtung der Würde und Rechte eines jeden Einzelnen herausgebildet hat. Dieses Miteinander gilt es, bewußt zu pflegen und zu fördern.
- Wir schätzen und pflegen die konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorstand, Führungskräften, Betriebsrat und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Wir setzen - auch und gerade bei Meinungsverschiedenheiten - auf Fairness, Offenheit und bewußtes Miteinander.

Arbeit

- Wir streben an, jedem den Arbeitsplatz entsprechend seinen Eignungen und Fähigkeiten zu geben und zu erhalten.
- Wir fördern informiertes Miteinander von Mitarbeitern und Vorgesetzten.
- Wir fördern die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter durch gezielte Ausbildung und Weiterbildung.

Verantwortung

- Wir wollen aufgeschlossene, aber auch standfeste Vorgesetzte mit guten Führungseigenschaften. Sie sollen Vorbild geben in Einsatzbereitschaft und persönlicher Leistung, dem Mitarbeiter gegenüber zugänglich und informationsbereit sein, ebenso kooperativ wie durchsetzungsfähig.

Wir wahren und mehren die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit

- Als Unternehmen in öffentlicher Hand stehen wir gegenüber Gemeinden, Landkreisen und Land in der Verantwortung einer wirtschaftlichen Betriebsführung. Wir sind gesetzlich verpflichtet, die Energie so sicher und billig wie möglich bereitzustellen. Auch der Erhaltung der Unternehmensstruktur und der Arbeitsplätze messen wir hohe Bedeutung zu.
- Wir handeln nach den Prinzipien der Fairness und der Redlichkeit gegenüber unseren Kunden und Geschäftspartnern.
- Wir verfolgen solide kaufmännische Grundsätze - in Fragen der Zahlungsfähigkeit, der Rentabilität, der Substanzerhaltung und in der Risikovorsorge für unser Unternehmen.

Abb. 16: Unternehmensleitsätze

3.6.4. Unternehmenskultur als Problemfeld?

Die vorgefundenen Unternehmenskulturprofile ergaben eine offensichtlich hohe Übereinstimmung, was aber nicht sonderlich verwundern darf, da sowohl die historischen als auch die wirtschaftlichen Entwicklungsprozesse beider Unternehmen in annähernd gleicher Weise verlaufen sind.¹⁵⁰ (Aufgrund der nur marginalen Abweichungen wurden deshalb die beiden Kulturprofile identisch dargestellt und in Abb. 17 zusammengefaßt.) So herrschte zwischen den beiden Unternehmen schon seit jeher ein wechselseitiger Informationsaustausch vor. (u.a. gemeinsame Kernenergienutzung) Trotzdem darf eine anscheinend hohe Übereinstimmung nicht über die Schwächen dieses „graphischen Hilfsmittels“ (Abb. 15) hinwegtäuschen, denn durch entstehende Reibungsverluste während der Akkulturationsphase kann eine Verschlechterung eintreten, die nicht intendiert war. Zur Illustration dieses Sachverhaltes wird auf Abb. 17 verwiesen, die eine Einschätzung des aktuellen Unternehmenskulturprofils der EBW AG wiedergibt und eine negative Abweichung in der Mitarbeiterorientierung erkennen läßt, während die anderen Bereiche zumindest momentan verbessert wurden.¹⁵¹

¹⁵⁰ Politisch bedingt sind die Energieerzeuger in Deutschland mehrheitlich Unternehmen der öffentlichen Hand und gesetzlich verpflichtet, ihren wirtschaftlichen Auftrag zu erfüllen. Um dies zu gewährleisten, wurde den EVU's eine monopolartige Stellung eingeräumt, die zwar betriebswirtschaftliches Denken verlangte, durch die geschlossenen Versorgungsgebiete aber eher den Charakter eines Geschäftstätigkeit ohne Risiko besaß. Erst durch die schon angesprochene Deregulierung und Liberalisierung durch die EU bestand die Notwendigkeit in konkurrenzorientierten Dimensionen zu denken.

¹⁵¹ Die hier in diesem Zusammenhang dargestellten Abbildungen geben primär die Einschätzung des Top-Managements wieder, deren inhaltliche Fundierung durch Interviews erarbeitet wurde. Eine „repräsentative“ Untersuchung, die weitere, auch tiefe, Organisationsebenen miteinbezogen hätte, wurde nicht vorgenommen. Außerdem kann man bei der EBW AG noch nicht von einer gemeinsam entwickelten Unternehmenskultur im Sinne des hier zugrundegelegten Verständnisses sprechen, weshalb das Abweichungsprofil als Momentaufnahme des aktuellen Zustandes gesehen werden sollte - unter den zuvor gemachten Einschränkungen könnte es sich sogar unter Umständen um eine selffulfilling-prophecy handeln und damit eher die Wunschvorstellungen des Top-Managements zum Ausdruck bringen als die Realität widerspiegeln. Drumm (in: Dülfer, 1991, S. 165) weist darauf hin, daß „die Erklärung beobachtbaren Verhaltens anhand von geäußerten Werten oder Grundannahmen (...) Monokausalität (vorspiegelt), wo Multikausalität oder sogar die Geltung völlig anderer Werte und Grundannahmen gegeben sein können.“

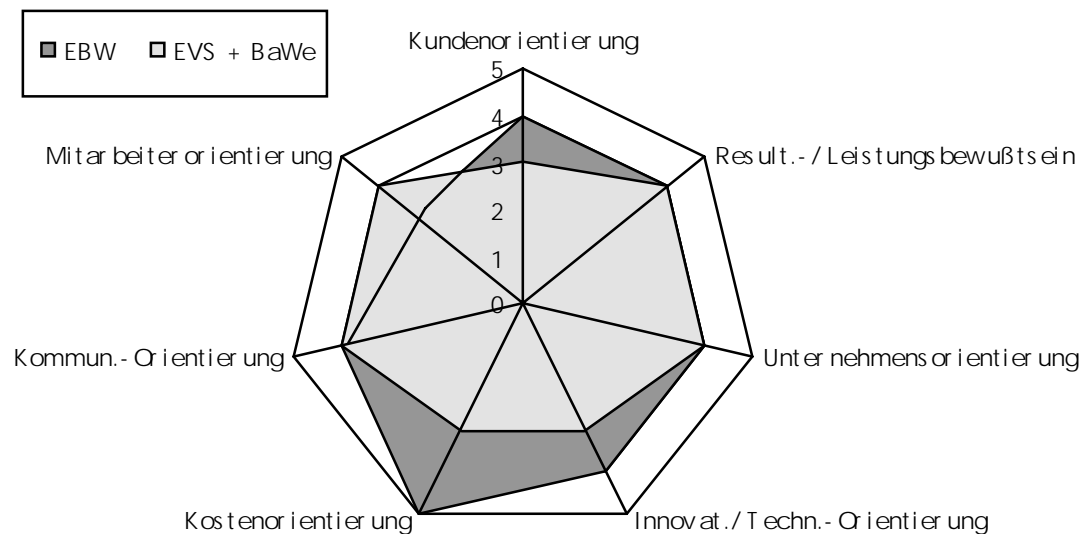


Abb. 17: Abweichungsprofil

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Clarke, 1987, S. 18, Bleicher, 1992, S. 282)

Ebenfalls läßt sich eine starke Ähnlichkeit auf struktureller Ebene erkennen. In beiden Unternehmen existierten bisher vier Hierarchiestufen, mit der Ausnahme, daß bei der Badenwerk AG eine weitere Stabsstelle zwischen Ebene 3 und 2 eingerichtet ist. (Fachkoordinator) Diese Stelle resultiert noch aus den Restrukturierungsmaßnahmen der Badenwerk AG vor der Fusion, fällt aber in dem neuen Konzern weg. Betrachtet man die Unternehmensleitsätze der beiden Unternehmen, so lassen sich auch an dieser Stelle keinen außergewöhnlichen Unterschiede festmachen, wobei es zu beachten gilt, daß Unternehmensleitsätze meist den Idealfall propagieren und es daher wohl eher selten zu auffälligen Unterschieden kommen wird - sieht man von den semantischen Feinheiten einmal ab. Auch wenn sich aus der „Hard-ware“ zunächst keine besonders auffälligen Unterschiede ergeben, die Unternehmenskulturen also relativ gut übereinstimmen, kann daraus nicht geschlossen werden, daß der Fusionsverlauf keine kulturellen Schwierigkeiten aufwirft. Wie schon in Kap. 1.1. ausgeführt, stellen die „Hard-facts“ nur die Spitze eines Eisberges dar, während der eigentliche Kulturkern auf den tieferen Ebenen vorzufinden ist. Eine Analyse dieser Ebenen ist jedoch im Rahmen dieser Diplomarbeit nicht möglich, da sich diese erst auf einen langen Zeitraum hin dem Betrachter erschließen lassen, bzw. eine empirische Untersuchung schon bei der Operationalisierung auf praktische Schwierigkeiten stößt. Es läßt sich jedoch vor allem mit Blick auf Kap. 3.3.3. und 3.3.4. begründet vermuten, daß sich auf diesen Ebenen unterneh-

mensspezifische Gepflogenheiten, Denk- und Verhaltensweisen als auch Problemlösungsmechanismen etc etabliert haben, die einer kultursensiblen Behandlung durch das Management bedürfen. Dem Problemfeld Unternehmenskultur sollte nach Ansicht des Verfassers daher im vorliegenden Fallbeispiel trotz der anscheinend relativ hohen Übereinstimmung besondere Aufmerksamkeit zuteil werden.

IV. Organisationales Lernen als Vorgang der Kulturentwicklung?

In Kapitel 3.5.3. wurde die Erkenntnis erzielt, daß eine effektive Kulturentwicklung im Rahmen einer Fusion nur unter Berücksichtigung der Dynamik und Komplexität der sozialen (Teil-) Systeme erfolversprechend ist. Die Bereitstellung geeigneter Rahmenbedingungen stellt das Management dabei zunehmend vor Probleme. Ein Lösungsansatz wird in diesem Zusammenhang in den Konzepten des organisationalen Lernens gesehen. Um jedoch mögliche Wirkungszusammenhänge von organisationalem Lernen und der Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur im Rahmen einer Fusion aufzuzeigen, bedarf es zunächst einer Operationalisierung organisationalen Lernens. Deshalb soll im folgenden aufgezeigt werden, was man sich unter organisationalem Lernen vorzustellen hat und wie dieses Konzept mit dem Kulturansatz von Schein zusammenhängt. Anschließend werden die impliziten Anforderungen an das Management herausgearbeitet, um im abschließenden Kapitel V die expliziten Ausgestaltungsformen im Zuge eines institutionalisierten Schnittstellenmanagements aufzeigen zu können.

4.1. Abgrenzung des organisationalen vom individuellen Lernen

Bevor eine Abgrenzung des organisationalen gegenüber dem individuellen Lernen erarbeitet wird, muß zuerst ein theoretisches Fundament von „individuellem Lernen“ gefunden werden. Es existiert eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen dessen, was als individuelles Lernen bezeichnet wird. Das hängt stark mit den unterschiedlichen Blickwinkeln der untersuchenden Forscher zusammen.

Bedeutsam sind vor diesem Hintergrund psychologische Lerntheorien¹⁵² (behavioristische und kognitive) und soziologische Lerntheorien, die das individuelle

¹⁵² Für eine ausführliche Darstellung siehe Bower/Hilgard, 1983

bzw. kollektive Lernen zum Ausgangspunkt nehmen. Behavioristische Lerntheorien beschäftigen sich mit Veränderungen des individuellen Verhaltens aufgrund wiederholt gemachter Erfahrungen in der gleichen Situation. Verhalten wird innerhalb dieses Theoriekreises als Reaktion (response; R) auf bestimmte Umweltgegebenheiten (stimuli; S) gesehen. Lernen durch Konditionierung manifestiert sich demnach in einer Veränderung des beobachtbaren Verhaltens, welches als Reaktion auf den Umwelteinfluß geschieht. Dabei ist nicht von Interesse, welche Vorgänge sich innerhalb des Individuums abspielen, weshalb man auch von einer black-box-Betrachtung spricht. In **Abb. 18** wird eine solche Untersuchungsanordnung dargestellt.

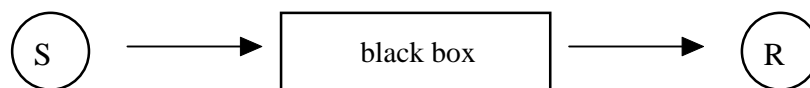


Abb. 18: psychologische (behavioristische) Lerntheorien

Prominente Vertreter dieser Forschungsrichtung sind Pawlow, Skinner und Thorndike.

Demgegenüber versuchen kognitive Lerntheorien diese black-box zu erhellen, und kognitive Prozesse des Lernsubjekts in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei spielt die aktive¹⁵³ Entwicklung eines Perceptionssensoriums zur Auswahl und Deutung von Informationen sowie eines Evaluationsinstrumentariums zur Bewertung und Verarbeitung in einem Wertesystem¹⁵⁴ eine wichtige Rolle und betont, daß individuelles Verhalten entscheidend von Denkvorgängen bestimmt wird.¹⁵⁵ Diese Art der „geistigen Auseinandersetzung mit der Umwelt“ (Probst/Büchel, 1994, S. 17) steht u.a. bei Piaget (1991) im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses. Eine Weiterentwicklung psychologischer Lerntheorien ist bei Bandura (1979, 1986) zu sehen, der, ausgehend von der These, daß Individuen durch Beobachtung lernen, von einem reziproken Determinismus in der Individuum-Umwelt-Beziehung ausgeht. D.h., daß eine wechselseitige Beeinflussung stattfindet und daher das Individuum aktiv auf „seine“ Umwelt einwirken kann. Mit seiner Position zwischen psychologischen und soziologischen Lerntheorien kann Bandura zwar organisationales Lernen eher erklären, jedoch wählt auch dieser Ansatz das Individuum als Ausgangspunkt, weshalb ihm ebenso wie den psychologischen

¹⁵³ vgl. Piaget, 1991, S. 47

¹⁵⁴ dieses Wertesystem ist bei Schein die 2. Ebene

Lerntheorien eine Erklärungskräftigkeit für organisationales Lernen nicht zwingend zugesprochen werden kann.

Diese Fähigkeit kann schon eher den soziologischen Lerntheorien unterstellt werden, die sich wie Millers sozial-kognitive Lerntheorie auf kollektives Lernen beziehen.¹⁵⁶ Danach entsteht kollektives (und in weiterem Sinne organisationales) Lernen durch „kollektives Argumentieren“ (Miller, 1986, S. 10). Dabei werden individuelle Erfahrungen im Kollektiv dialogisch behandelt und damit intersubjektiv erfaßt. Da Dialoge nicht grundsätzlich einen Konsens zur Folge haben, bedarf es eines kollektiv verbindlichen Entscheidungsverfahrens, welches allerdings nicht auf eine argumentative Einigung verpflichtet ist. Lernen findet nach Miller dann statt, wenn neue Ebenen¹⁵⁷ im Argumentations- und Entscheidungsprozeß (die wiederum selbst als Ergebnis kollektiver Argumentationen gesehen werden, also als emergentes Produkt) erreicht werden. Er unterscheidet zwischen autonomem (individuellem), relativem (erfolgreiche Anwendung des erlernten Wissens in Relation zu einem Wissenssystem) und fundamentalem (kollektivem) Lernen.¹⁵⁸

Für die vorliegende Arbeit lassen sich aus diesen Ansätzen einige Erkenntnisse ableiten. Auch wenn psychologische Lerntheorien aufgrund ihrer Ausrichtung auf das Individuum nicht dazu geeignet sind, organisationales Lernen zu erklären, läßt speziell in den kognitiven Ansätzen (v.a. Piaget) die Betonung der „geistigen Codierung“ (Klimecki et al, 1994, S. 62) eine gedankliche Verbindung zu Unternehmenskultur entstehen, während die in den soziologischen Ansätzen (v.a. Miller) liegende Betonung von Kommunikationsprozessen eine Brücke zu organisationalem Lernen schlägt. Da in der Praxis eine Berücksichtigung beider Ansätze angebracht ist, wird die Hypothese gestützt, daß durch organisationales Lernen die Bildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur nachhaltig unterstützt werden kann. Diese Hypothese soll durch eine Untersuchung spe-

¹⁵⁵ dazu sei nebenbei angemerkt, daß ein kommunistischer Grundsatz lautet: „Das Sein bestimmt das Bewußtsein“

¹⁵⁶ vgl. Miller, 1986

¹⁵⁷ vgl. Klimecki, Probst, Eberl, 1994, S. 64

¹⁵⁸ vgl. Miller, 1986, S. 10

ziell des organisationalen Lern-Konzeptes nach Argyris/Schön auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden.

4.2. Konzeptionelles Verständnis von organisationalem Lernen

Entgegen den Verhaltenspsychologen fokussieren „Systemtheoretiker (...) nicht auf individuelle Prozesse, sondern betrachten Systeme, Organisationen als Ganzes.“ (Probst, Büchel, 1994, S. 17) Dabei wird das Unternehmen als Rahmen für individuelles Handeln verstanden, in dem organisationales Lernen als kollektive Bedürfnisbefriedigung verstanden werden kann.¹⁵⁹ Die damit implizit verbundene Wechselwirkung Individuum-Unternehmen steht daher im Vordergrund.

Im Kapitel 4.1. wurde aufgezeigt, daß Individuen lernen können. Um organisationales Lernen erklären zu können, bedarf es aber einer besseren Vorstellung dessen, was organisationales Lernen eigentlich ist.¹⁶⁰ Wie soll eine Organisation, also eine Institution, lernen? Einige Autoren setzen organisationales Lernen mit dem Lernen in einer Organisation gleich¹⁶¹ und beziehen sich damit nach Ansicht des Verfassers zu sehr auf individuelles Lernen.¹⁶² Zwar ist organisationales Lernen auf individuelles Lernen angewiesen, doch nicht mit ihm gleichzusetzen.

So wie Individuen gelerntes Wissen in ihrem Gehirn abspeichern, müssen auch Organisationen ihr (zunächst einmal von den Individuen) gelerntes Wissen speichern können.¹⁶³ Sie benötigen also organisationale Wissensspeicher¹⁶⁴, in denen funktionierende Problemlösungen abgelegt werden, die vormalig von Individuen entwickelt worden sind und von der Organisation als *nützlich* und *akzeptabel* empfunden werden. Dabei muß dieses Problemlösungswissen nicht „im Kopf aller Mitarbeiter existieren, sondern prinzipiell für alle zugänglich sein, wenn es als organisational bezeichnet werden soll.“ (Klimecki, et al. 1994, S. 66) Es entsteht also ein Wissensvorrat, der unabhängig

¹⁵⁹ vgl. Probst/Büchel, 1994, S. 17

¹⁶⁰ vgl. u.a. Shrivastava, 1983, Fiol/Lyles, 1985 und ihre Zusammenstellung der verschiedenen Theorien des organisationalen Lernens

¹⁶¹ vgl. Fricker, Kakabadse, 1991, S. 76

¹⁶² i.S.v. individuellem oder vikarischem lernen

¹⁶³ sofern es nicht z.B. aus mikropolitischen Machtkalkül privatisiert wird

¹⁶⁴ Hedberg (1981) spricht von kognitiven Landkarten oder cognitive maps

vom Individuum ist, wobei dieses organisationale Wissen¹⁶⁵ in Form von technisch-instrumentellem, sozialem und moralischem Wissen nicht mit der Summe des individuellen Wissens der Mitarbeiter gleichzusetzen ist; es kann mehr¹⁶⁶ aber auch weniger¹⁶⁷ sein.

Wenn demnach organisationales Lernen ein positives oder negatives Substrat des individuellen Lernens ist, stellt sich die Frage, worin sie sich unterscheiden. Wie im vorangegangenen Kapitel bereits ausgeführt, läßt sich individuelles Lernen als eine „Veränderung im Verhalten oder im Verhaltenspotential (...) hinsichtlich einer bestimmten Situation, die auf wiederholte Erfahrungen (...) in dieser Situation zurückgeht (definieren), vorausgesetzt, daß diese Verhaltensveränderung nicht auf angeborene Reaktionstendenzen, Reifung oder vorübergehende Zustände zurückgeführt werden kann.“ (Bower/Hilgard, 1983, S. 31) Aus dieser Erkenntnis heraus findet organisationales Lernen dann statt, wenn die Organisationsmitglieder als Reaktion auf externe oder interne Umweltveränderungen ihre kollektiv geteilten Handlungstheorien in einer Weise verändern, daß neue (und bessere - es steht also insbesondere die Dimension der Akzeptanz im Vordergrund¹⁶⁸) Handlungskriterien erzeugt werden.¹⁶⁹ Wesentlichen Einfluß auf diesen Prozeß haben dabei das Perceptionssensorium und die Evaluationsinstrumente, die den Individuen helfen, eine intersubjektiv geteilte Wirklichkeitskonstruktion zu bilden, auf deren Basis organisationale Handlungs- und Verhaltensveränderungen stattfinden können.

Wie in Millers sozial-kognitiver Lerntheorie aufgezeigt, findet kollektives Lernen dann statt, wenn höhere Ebenen im Argumentations- und Entscheidungsprozeß erreicht werden. Die damit einhergehende Notwendigkeit eines Konsenses zur Erhaltung der Handlungsfähigkeit zeigt dabei die Bedeutung von gemeinsam geteilten Werten und

¹⁶⁵ vgl. den Ansatz von Duncan/Weiss (1979) „Organisationales Lernen als development of knowledge base“: Organisationales Lernen bezieht sich im Rahmen dieses Ansatzes auf den Prozeß der Wissenserweiterung über die „Beziehungen zwischen Organisationshandeln und den daraus resultierenden Ergebnissen.“ (Klimecki, et al., 1994, S. 66) Organisationales Lernen findet in diesem Theoriekreis dann statt, wenn die Wissensbestände erhöht werden. Hierbei steht vor allem die Frage der Nützlichkeit des Wissens im Vordergrund. Hauptvertreter dieser Richtung sind Duncan/Weiss (1979), in der neueren Literatur Pautzke (1989)

¹⁶⁶ vgl. u.a. Argyris/Schön, 1978, S. 9

¹⁶⁷ vgl. u.a. Hedberg, 1981, S. 6

¹⁶⁸ vgl. Klimecki, Probst, 1992, S. 13

Normen, ohne die ein Konsens wohl nicht zu erreichen ist. Aus dieser Erkenntnis heraus kommt der Unternehmenskultur eine zentrale Rolle zu. Ist sie doch, wie in Kap. III ausgeführt, im eigentlichen Kulturkern ein gemeinsam geteiltes Werte- und Normensystem, welches auf dem Fundament grundlegend geteilter Überzeugungen für die Deutung von Problemen und für die Entwicklung von Problemlösungen entscheidend ist. Damit stellt sie für organisationale Lernprozesse eine wesentliche Einflußvariable dar, auf deren Basis in Form von Kommunikationsprozessen eine Brücke zwischen individueller und kollektiver Rationalität¹⁷⁰ geschlagen wird.

Für die dieser Arbeit zugrundeliegenden Frage, ob organisationales Lernen die Bildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur unterstützt, bedeutet diese Aussage jedoch nur einen Umkehrschluß, nämlich, daß die Unternehmenskultur organisationale Lernprozesse beeinflusst. Inwiefern dies umgekehrt gültig ist, soll anhand des Konzeptes von Argyris/Schön herausgefunden werden, insbesondere, ob dies für die Bildung einer „gemeinsamen Fusionskultur“ gilt.

4.2.1. Organisationales Lernen als assumption sharing

Ebenso wie Individuen sich in ihrem Handeln auf die bereits gemachten Erfahrungen stützen und neue Situationen an bestehenden Wertmaßstäben einer kognitiven Prüfung unterziehen, benötigen auch Unternehmen gewisse Richtlinien, um ihr Verhalten bzw. das der in ihnen arbeitenden Mitglieder danach auszurichten. Dabei spielt die Fähigkeit der Organisation Wissen zu speichern und bereitzuhalten eine große Rolle. Auf dieses Wissensreservoir und dessen Anwendung wird bei Argyris/Schön durch die Verwendung des Begriffes „theories of action“ hingewiesen. Diese Handlungstheorien, „denen Leitbilder, Strategien, Ziele, Kultur, Strukturen sowie Machtverhältnisse zugrunde liegen, bilden den Bezugsrahmen der Organisation“ (Probst/Büchel, 1994, S. 22) und bezeichnen individuelle wie organisatorische „Erwartungen über Konsequenzen bestimmter Verhaltensweisen unter spezifischen Bedingungen.“ (zitiert nach Pawlowsky, 1992, in Probst/Büchel, 1994, S. 22) Um organisational handlungsfähig zu bleiben, müssen diese Erwartungen innerhalb der Organisation einen breiten Konsens finden,

¹⁶⁹ vgl. Argyris/Schön, 1978

¹⁷⁰ zum Problem der Vermittlung zwischen individueller und kollektiver Rationalität siehe Klimecki, R. et al, 1994, S. 114 f

der durch die Auseinandersetzung der Organisationsmitglieder mit Informationen und Meinungen zustande kommt.¹⁷¹ Im Rahmen dieser Kommunikationsprozesse wird Wissen „über Funktionszusammenhänge von Zielen, Situationen, Techniken und einzusetzenden Handlungen sowie den damit verbundenen technischen, ökonomischen und sozialen Normen“ (Türk, K, Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, Stuttgart, 1989, S. 105) intersubjektiv diskutiert, d.h., daß individuelle Wirklichkeitskonstruktionen, also gedankliche Modelle der Realität, organisational objektiviert werden.¹⁷² Im Laufe der Zeit entwickeln sich innerhalb eines Kollektivs nach Klimecki et al. sogenannte „intersubjektiv geteilte Wirklichkeitskonstruktionen“ (1994, S. 55), die es dem Menschen als soziales Wesen ermöglichen, sich in eine Gemeinschaft einzubringen und „einen Sinnbezug zu seinen und anderen Handlungen im System herzustellen. (Klimecki et al., 1994, S. 55) Es entstehen also intersubjektiv geteilte Annahmen über die (Umwelt-) Situation, die es der Organisation ermöglichen, Komplexität inner- und außerhalb der Organisation zu reduzieren und Handlungsunfähigkeit, Verwirrung und totale Überlastung (aufgrund von wahlloser Informationsaufnahme) zu vermeiden.¹⁷³

Diese von Argyris/Schön (1978) als „theories of action“ bezeichneten Handlungstheorien lassen in der Realität jedoch Unterschiede in dem verbal Geäußerten und dem tatsächlichen Handeln erkennen, weshalb sie eine Zweiteilung in „offizielle Handlungstheorien oder auch Bekenntnistheorien“, sogenannte „espoused-theories“, und „Gebrauchstheorien“, sogenannte „theories-in-use“, vornimmt. Senge erklärt dies folgendermaßen: „For example, I may proclaim that people are trustworthy, but never lend friends money and jealously guard my possessions. Obviously, my deeper mental model (my theory-in-use), differs from my espoused theory.“ (Senge, P.M., „The leader`s new work“, in: SMR, 1990, S. 7 - 23) Espoused theories sind meist das Resultat der Vor-

¹⁷¹ vgl. Probst/Büchel, 1994, S. 23

¹⁷² Der Prozeß der Objektivierung stellt darauf ab, daß alle Annahmen über eine angeblich objektive Welt letztlich nur subjektive Sichtweisen des Individuums sind und Annahmen über letztlich ein und dieselbe Welt bei unterschiedlichen Individuen zu unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen und implizit zu anderen Problemlösungen führen können. „Jede Wirklichkeit (ist) im unmittelbarsten Sinne die Konstruktion derer, die diese Wirklichkeit zu entdecken und zu erforschen glauben (Watzlawick, 1985, S. 9) Diese Erkenntnis gewinnen die Individuen aber erst durch die Objektivierung der eigenen Wirklichkeitskonstruktion, also im Diskurs mit anderen Wirklichkeitskonstruktionen.

¹⁷³ vgl. Siebert, H., „Lernen als Konstruktion von Lebenswelten“, F.a.M., 1994, S. 41

stellungen (Wirklichkeitskonstruktionen) der Führungskräfte und des Top - Managements und äußern sich in Führungsleitsätzen und generellen Verhaltensregelungen, die das Bild eines Unternehmens widerspiegeln und Identität stiften. Theories-in-use hingegen lassen sich aus den tatsächlichen Handlungen ableiten und können daher als Ausdruck der gelebten Werte¹⁷⁴ bezeichnet werden. Sie „institutionalisieren sich als inoffizielle „Hinterkopftheorien“ infolge kollektiv geteilter Erwartungen (...) über erfolgreiche Handlungen und bilden kollektive Handlungsmuster.“ (Klimecki et al, 1994, S. 68)

Organisationale Lernprozesse werden nach Argyris/Schön dann ausgelöst, wenn erkennbare Differenzen zwischen den Handlungserwartungen und den Handlungsergebnissen entstehen.¹⁷⁵ Zur Beilegung dieser Differenzen werden die Handlungserwartungen und damit die theories-in-use in Frage gestellt und eventuell korrigiert. Argyris/Schön betonen, daß diese Korrekturprozesse sich nicht nur auf eine qualitative Veränderung der Wissensbasis beziehen, sondern auch eine Veränderung der Rahmenbedingungen, wie dieses Wissen zustandekommt, beinhalten müssen, um als organisationales Lernen bezeichnet werden zu können. Sie unterscheiden daher unterschiedliche Lernniveaus wie: single-loop-, double-loop- und deutero-learning.

4.2.1.1. Single-loop-learning

Single-loop-learning¹⁷⁶, oder auch Verbesserungslernen, „bezeichnet den Vorgang, mit dem eine Organisation auf unvorhergesehene Veränderungen durch Verhaltensanpassung reagiert.“ (Klimecki et al, 1994, S. 69) Es beschränkt sich daher auf eine bspw. technisch elegantere Lösung, in dessen Folge die (z.B. technischen) Wissensbestände erhöht werden, die theories-in-use aber keiner Reflektion oder gar Veränderung unterzogen werden (müssen) und somit maximal in einer Optimierung vorhandener Systeme verweilen. „Single-loop-learning is sufficient where error correction can proceed by changing organizational strategies and assumptions within a constant framework of norms for performance (and) is concerned primarily with effectiveness“ (Argyris/Schön, 1978, S. 21). Auslöser solcher Lernprozesse sind Informationen über Fehler, die von

¹⁷⁴ vgl. Probst/Büchel, 1994, S. 24

¹⁷⁵ dieses primär reaktive Verhalten ist dann auch Ursache für die vielgeäußerte Kritik des Ansatzes.

den Mitarbeitern oder Kerngruppen für die Organisation entdeckt werden, weshalb Argyris/Schön von den Mitarbeitern als „lerning-agents“ sprechen und Millers These des Lernens im Kollektiv als Voraussetzung für Lernen eines Kollektivs stützen.

4.2.1.2. Double-loop-learning

Double-loop-learning hingegen bedeutet ein Hinterfragen der grundsätzlichen organisationalen Normen und Wertvorstellungen, denn „in some cases, however, error correction requires an organizational learning cycle in which organizational norms themselves are modified.“ (Argyris/Schön, 1978, S. 21) Hierbei geht es nicht mehr nur um eine Verbesserung der Handlungstheorien im Sinne einer qualitativen Verbesserung des technisch-instrumentellen oder sozialen Wissens, sondern um eine grundsätzliche Reflektion der theories-in-use aus einer höheren moralischen (Wert-) Perspektive heraus und damit um die Veränderung des Bildes und der Tiefenstruktur der Organisation durch eine kritische

Überprüfung von Werten und Normen.¹⁷⁷ Das Ergebnis von erfolgreichem double-loop-learning wird daher ein modifizierter normativer Bezugsrahmen sein¹⁷⁸, der sich in einer Veränderung der theories-in-use manifestiert. Auch beim double-loop-learning sind die Auslöser „errors“, deren Behebung durch reine Adaption allerdings nicht mehr gewährleistet werden kann, da die Problemlösungen zwar zweckrational aber nicht vernünftig sind und die Mitarbeiter sowie die Organisation in ethisch-moralische (Selbst-) Zweifel und damit in Handlungsunfähigkeit führen können.

4.2.1.3. Deutero-learning

Als drittes Lernniveau führen Argyris/Schön in Anlehnung an Bateson (1988) das deutero-learning¹⁷⁹ an. Hierbei handelt es sich um den Versuch, die hinter den beiden genannten Lernniveaus steckenden Prinzipien und Mechanismen zu identifizieren, also um das Lernen des Lernens.¹⁸⁰ Es zielt insbesondere auf die Aufdeckung von Lernhin-

¹⁷⁶ man spricht auch von Wandel/Lernen 1. Ordnung im Zusammenhang mit single- und double-loop-learning Prozessen

¹⁷⁷ vgl. Probst/Büchel, 1994, S. 36

¹⁷⁸ vgl. Klimecki, R. et al., 1994, S. 69

¹⁷⁹ lernen 2. Ordnung, second-order-change

¹⁸⁰ vgl. Türk, K, 1989, S. 106

dernissen und Lernkontexten ab, da das Wissen über lernfreundliche Kontexte die Geschwindigkeit und die Qualität der ersten zwei Lernniveaus stark beeinflusst. Im Rahmen des Lernens 1. Ordnung bedeutet das, Fähigkeiten auszubilden, die eine effiziente und effektive Korrektur der Fehler 1. Art ermöglichen; für double-loop-learning impliziert dies die Frage nach dem Erwerb der Fähigkeit „höherstufige, auf die jeweiligen alltagsweltlichen Bezugsrahmen gerichteten Reflexionsprozesse erfolgreicher zu handhaben.“ (Türk, K., 1989, S. 106) In diesem Zusammenhang werden häufig 'defensive routines' genannt, die ein Aufdecken von Fehlern verhindern und dadurch Lernprozesse schon im Keim ersticken. Defensive routines entstehen u.a. durch die mit Veränderung einhergehende Unsicherheit. Diese Unsicherheit resultiert aus nicht mehr kompatiblen Problemlösungen und nicht mehr stimmigen kognitiven Landkarten (den individuellen bzw. organisationalen Wissensspeichern), die sich in einem langen Prozeß der dialogischen Kommunikation gebildet haben. Da jeder Mensch darauf bedacht ist, handlungsfähig zu bleiben und dazu tendiert, seine einmal etablierten Grundprämissen nicht mehr zu überdenken, sie stillschweigend vorauszusetzen und sie aufgrund tiefer emotionaler Verbundenheit zu verteidigen, werden Fehler, die eine neue (unsichere) Problemlösung benötigen, zum Selbstschutz nicht aufgedeckt und nicht diskutiert. Argyris spricht auch von der Sicherstellung der undiskutierbaren Undiskutierbarkeit.¹⁸¹

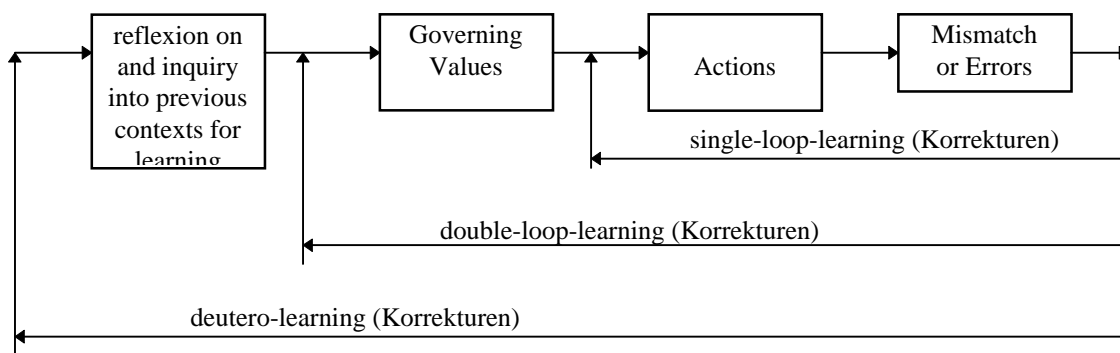


Abb. 19: unterschiedliche Lernniveaus (eigene Darstellung; erweitert nach: Argyris 1990, S. 94)

4.3. Implikationen zum organisationalen Lernen

In Kap. 4.2. wurde aufgezeigt, daß organisationales Lernen über individuelles Lernen erfolgt und Organisationen das von den lernenden Subjekten gelernte Wissen in so-

¹⁸¹ vgl. Argyris, C. 1990, S. 43

nannten cognitive maps abspeichern. Es wurde weiterhin aufgezeigt, daß hierbei nicht alles Wissen abgespeichert wird, sondern nur jenes, welches auf Basis intersubjektiv geteilter Wirklichkeitskonstruktionen als nützlich und akzeptabel empfunden wird, sich also für die Organisation eignet, intern und extern Komplexität zu reduzieren. Daraus läßt sich ableiten, daß eine Organisation dann lernt, wenn sie zum einen ihr Wissen quantitativ und qualitativ erhöht¹⁸², also *nützliches* Wissen speichert, und zum anderen, wenn sie aufgrund unzureichender Handlungstheorien ihre grundlegenden Wirklichkeitskonstruktionen hinterfragt und dadurch zu neuen bzw. besseren *allgemein akzeptierten* theories-in-use gelangt. Die kritische Reflexion äußert sich also in einer Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis (der shared assumptions), wodurch die grundlegende Voraussetzung für organisationale Lernprozesse geschaffen wird. Hier läßt sich dann auch die Verbindung zu dem Kulturkonzept von Schein festmachen, der unter Kultur, wie schon dargestellt, „a pattern of basic assumptions - invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“ (Schein, 1985, S. 14) versteht. Dabei sind Scheins basic assumptions „congruent with what Argyris has identified as „theories-in-use“, the implicit assumptions that actually guide behavior, that tell group members how to perceive, think about, and feel about things.“ (Argyris/Schön, 1978)

Double-loop und deutero-Lernprozesse können somit als eine Antwort auf die in Scheins Ansatz unbeantwortet gelassene Frage gesehen werden, wie man auf die Bildung von neuen grundlegenden Überzeugungen und damit auf die Bildung neuer theories-in-use positiv einwirken kann. Denn wie gezeigt, bedeutet Veränderungslernen die Veränderung des Bildes und der Tiefenstruktur der Organisation und wird mit einer Veränderung der shared basic assumptions gleichgesetzt. Single-loop-Lernprozesse hingegen dürften durch die entstehende zusätzliche Handlungskompetenz lediglich für „Kulturdifferenzen auf der Ebene der Artefakte und im Bereich leicht erschließbarer, wenig konfliktärer Normen (also der Ebene 2, Anm. d. Verf.) ausreichend sein,“ (Klimecki/Probst, Interkulturelles Lernen, 1992, S. 18) da in Ideologien und Organisati-

¹⁸² vgl. Duncan/Weiss, 1979

onsphilosophien verkörperte Werte zwar als eine Guideline angesehen werden können, wie man unter Unsicherheit agiert und mit komplexen Situationen umgeht, „but if those values are not based on prior cultural learning, they may also come to be seen only as what Argyris/Schön (1978) have called „espoused values“¹⁸³, which predict well enough what people will say in a variety of situations but which may be out of line with what they will actually do in situations where those values should be operating.“ (Schein, 1985, S. 17)

Es muß jedoch in beiden Fällen zuerst analysiert werden, welcher Art die kulturellen Differenzen sind, da die Auswahl und Gestaltung der Lernstrategien nicht unabhängig von dieser Frage zu beantworten ist. Dem deutero-learning kommt deshalb eine zentrale Funktion zu, da erst durch Lernvorgänge 2. Ordnung eine Reflexion der Lernsituation ausgelöst wird, die in einem Aufdecken von Lernhindernissen wie Konflikten und kulturellen Unzulänglichkeiten (und damit auch der defensive routines), in einer Verbesserung der kollektiven Kommunikation und schließlich in der Institutionalisierung von lernfreundlichen Strukturen ihr Ergebnis finden kann. Abb. 20 stellt die Wechselwirkung von organisationalem Lernen und Unternehmenskultur dar, in der organisationales Lernen als ein Vorgang der Kulturentwicklung, also als Entwicklung neuer governing rules and best practices verstanden wird.

¹⁸³ i.S. eines bloßen „Lippenbekenntnisses“

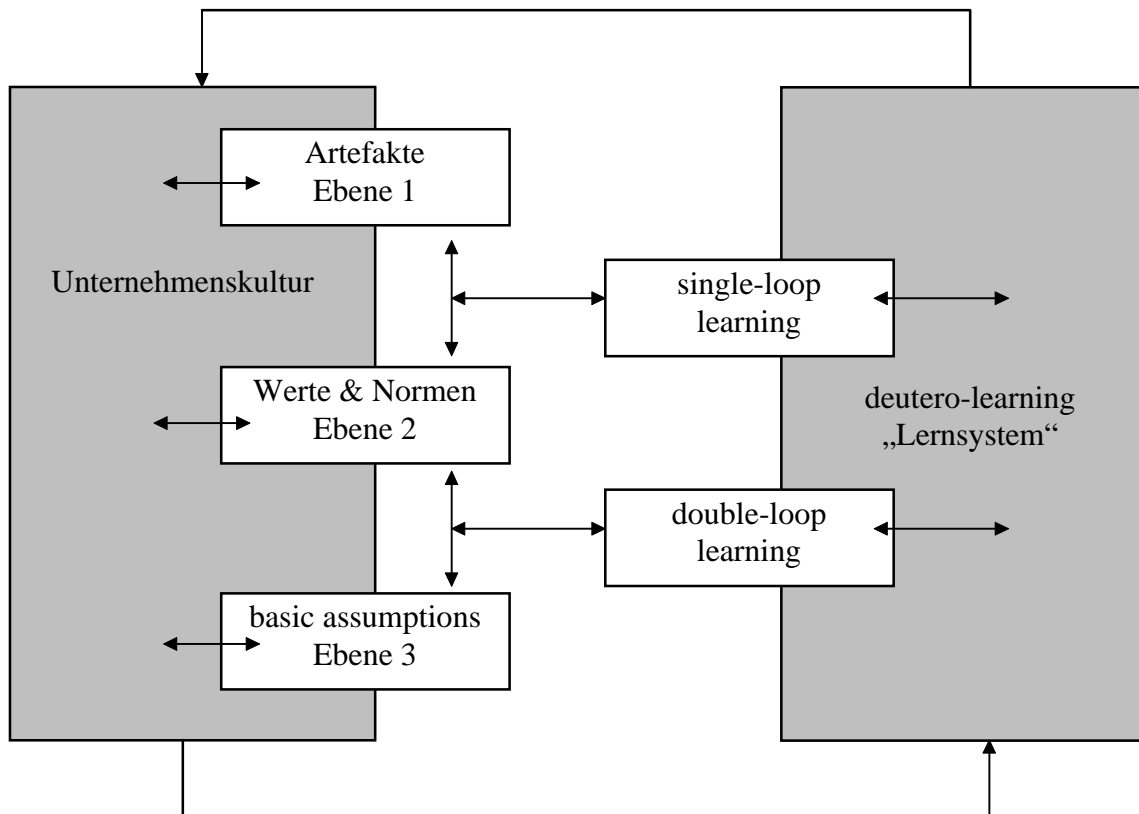


Abb. 20: Lernen als Vorgang der Kulturentwicklung (eigene Darstellung, in Anlehnung an Schein (1985) und Argyris(Schön (1978))

4.4. Lernfähigkeit als Kennzeichen einer lebendigen Unternehmenskultur

Mit der enormen Steigerung der Verfügbarkeit von Wissen - z.B. durch moderne Kommunikationssoftware, mit der jeder Sachbearbeiter auf Informationen zugreifen kann, auch wenn sie nicht direkt seinen Arbeitsbereich betreffen - wächst automatisch die Notwendigkeit, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu trennen. Gleichzeitig wird damit auch ein erhöhter Bedarf an Abstimmungs- und Koordinationsprozessen notwendig. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, müssen sich vor allem die Führungskräfte als Moderatoren verstehen, die Lernprozesse in Gang setzen und steuern. Dies ist insbesondere für Unternehmen wichtig, die sich in einer turbulenten Umwelt befinden und deren Überlebensfähigkeit von der laufenden Anpassung an veränderte Verhältnisse wesentlich abhängt. Der Entwicklung von neuen Problemlösungen kommt dabei, wie schon aufgezeigt, eine wesentliche Rolle zu, weshalb vor allem die Führungskräfte auf individueller wie organisationaler Ebene zu Vielfalt ermuntern sollten. Die aus der Vielfalt möglicherweise entstehenden Subkulturen können dann als

Ausgangspunkte für weitere organisationale Lernprozesse verstanden werden, wobei dadurch auch permanent die Unternehmenskultur beeinflusst wird.

4.5. Anforderungen an ein kultur- und lernorientiertes Management

Für das Fusionsmanagement stellen die bisher herausgearbeiteten Erkenntnisse einen Leitfaden dar, dessen inhaltliche Ausrichtung auf zwei Grundpfeilern basiert. Zum einen eine Aktions-Orientierung auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede „entlang des Kultur- korridors“ (Klimecki/Probst, 1992, S. 30), zum anderen eine Strategieentwicklung, die Lernen 2. Ordnung, also deuterio-learning, ermöglicht. Wie schon in Kapitel 3.5.3. ausgeführt, impliziert dies eine prozeßorientierte Sichtweise von Kulturgestaltung, die sich in einem „kulturbewußten“, nicht mechanistischen Managementverständnis ausdrücken muß und dem durch die Berücksichtigung von Konzepten des organisationalen Lernens Rechnung getragen werden kann. Implizit wird dabei Entwicklung als „emergentes Produkt des Systems“ (Klimecki et al., 1994, S. 72) verstanden und betont damit gleichzeitig die Notwendigkeit von Selbstorganisationsprozessen¹⁸⁴ als arbeitsorganisatorischem Prinzip.¹⁸⁵

Die Umsetzung solcher Managementstrategien stellt die Führungsmannschaft jedoch vor ein Problem, welches der Verfasser in engem Zusammenhang mit der schon verwendeten Metapher „Kultur als Regenschirm“ stehend sieht und sich auf eines der grundlegenden Organisationsprobleme zurückführen läßt - die Frage nach dem „situativen best-fit“¹⁸⁶ und damit nach der Frage Differenzierung vs. Integration, wobei diese Problematik auch unter der in Kap. 2.2.3. geführten Autonomiediskussion problematisiert werden kann. Im folgenden wird daher in Anlehnung an Klimecki/Probst (1992) ein magisches Dreieck (siehe Abb. 21) vorgestellt, welches durch die Positionierung der Unternehmenskultur in der Mitte¹⁸⁷ die Möglichkeit bietet, für das im nachfolgenden Kapitel V zu behandelnde Schnittstellenmanagement einen Ordnungsrahmen zu entwerfen, der der obigen Schwerpunktsetzung gerecht wird.

¹⁸⁴ vgl. Probst, Organisation, S. 481, 1992

¹⁸⁵ zu den Ausgestaltungsformen vgl. Kap. V Schnittstellenmanagement

¹⁸⁶ zum situativen Ansatz: u.a. Kieser, Organisationstheorien, S. 161-1991, 1993

¹⁸⁷ in den meisten Darstellungen wird demgegenüber Kultur als Aktionsfeld verstanden und daher auf der gleichen Ebene wie Struktur und Strategie angesiedelt.

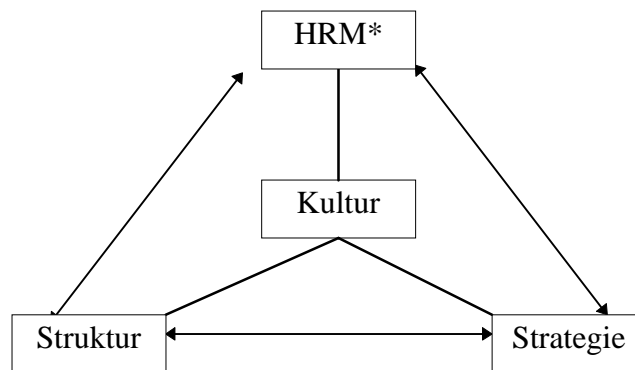


Abb. 21: Magisches Dreieck als Ordnungsrahmen für ein kultur und lernorientiertes Fusionsmanagement (* Human-Resource-Management, Darst. in Anl. an Klimecki/Probst, 1992, S. 27)

Die Fokussierung auf Unternehmenskultur resultiert dabei aus der Erkenntnis, daß nach dem hier zugrunde gelegten Konzept von Schein Unternehmenskultur die Grundlage (aber auch gleichzeitig das Ziel) aller Managementaktivitäten darstellt und diese Aktivitäten „vor dem Hintergrund (vorhandener) Kulturdivergenzen (...) „differentiell“ auf die Erhaltung und/oder Überbrückung kultureller Unterschiede (...) auszurichten“ (Klimecki/ Probst, 1992, S. 26) sind. Die Behandlung von Unternehmenskultur auf der gleichen Ebene wie Struktur und Strategie würde zu sehr deren Machbarkeit betonen. Demgegenüber kann auf die Handlungskompetenz oder „innere Größe“ des Unternehmens, dessen Entwicklung ja die eigentliche Problematik einer Fusion ist, nach Ansicht des Verfassers durch eine adäquate Human-Resource-Politik sehr wohl eingewirkt werden, da die individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen wesentliche Einflußvariablen für organisationale Lernprozesse vor allem höherer Ordnung darstellen.

4.5.1. Konflikt-Management als Strategieempfehlung

Ein wesentliches Erfolgspotential, an dem sich kultur- und lernorientierte Strategien ausrichten können, ist neben der Überbrückung von Kulturdifferenzen das Konflikt-Management. Konflikte erwachsen, wie in Kap. 3.5.2. schon angedeutet, aus der Integrationsproblematik von zwei Unternehmenskulturen. Auch wenn sich aus den Kulturprofilen für das vorliegende Fallbeispiel keine außergewöhnlichen unternehmenskulturellen Differenzen feststellen lassen, ist es trotzdem während der Akkulturationsphase

zu interpersonellen Konflikten gekommen¹⁸⁸, z.B. durch die Neuverteilung von Machtressourcen oder durch Restrukturierungsmaßnahmen, aber auch durch neue Vorgesetzte, deren Kommunikations- und Führungsverhalten von dem gewohnten Verhalten abweicht. Wie weiterhin aufgezeigt, kann es dabei zu Identitätskrisen kommen, die sich in defensive routines äußern und „vermutlich mehrheitlich zu Segregation oder eher noch zu Dekulturation“ (Krystek, 1992, Unternehmenskultur und Akquisition, S. 554) führen. Konflikte tragen also dazu bei, sich in gewohnte und sichere Verhaltensweisen zurückzuziehen¹⁸⁹ und verhindern dadurch einen konstruktiven Umgang mit Problemen und damit auch implizit Lernvorgänge erster und zweiter Ordnung. Auf der anderen Seite können Konflikte, werden sie offen und konstruktiv behandelt, dazu beitragen, sich mit Werthaltungen und Problemlösungen anderer auseinanderzusetzen. Hierzu müssen allerdings Rahmenbedingungen geschaffen werden, innerhalb derer durch aktive Kommunikation nach neuen Alternativen gesucht wird, wobei zu berücksichtigen ist, daß „neben hard-facts (...) auch (und vor allem, Anm. d. Verf.) die Wertmuster und Wirklichkeitsinterpretationen der Akteure kommuniziert werden.“ (Klimecki, et al., 1994, S. 124) Diese „Konfliktaustragung mit multilateraler Interessenberücksichtigung“ (Krystek, 1992, S. 554) dürfte dann am besten zu einer kulturellen Integration und damit zu einer gemeinsamen Fusionskultur führen, denn „Konflikte dienen zum einen dazu, die Unterschiede innerhalb der Gruppe zuzulassen und zum anderen, die Einheit¹⁹⁰ der Gruppe herzustellen.“ (Wehmeyer /Münch, Konflikt-Management für das Projektteam, 1993, S. 426)

4.5.2. Lose Kopplung als Strukturempfehlung

Als eine der wichtigsten Voraussetzungen für Veränderungen jeglicher Art wird Flexibilität verstanden. Hierunter subsumiert der Verfasser sowohl strukturelle vor allem aber auch kognitive Flexibilität. Flexibilität ermöglicht es dem Unternehmen, sich an veränderte Bedingungen anzupassen, sich neu zu positionieren. Im Rahmen einer Fusi-

¹⁸⁸ vgl. Abb. 17: Abweichungsprofil

¹⁸⁹ vgl. defensive routines, S. 80

¹⁹⁰ durch Konflikte und deren Sanktionierung bzw. deren Konfliktverarbeitung können Außenseiter wieder in die Gruppe integriert werden. Von Bedeutung ist daher in diesem Zusammenhang die Ermunterung zum Äußern von abweichenden Meinungen und deren anschließende konstruktive Behandlung.

on bedeutet das für die Mitarbeiter, daß kognitive Flexibilität für die Konstruktion eines gemeinsam geteilten Sinnbezugs auf Unternehmensebene genügend Freiraum für individuelle Handlungen unter Berücksichtigung der Leitlinien des Ganzen bietet, so daß neue und dann gemeinsame theories-in-use entstehen können¹⁹¹ und durch strukturelle Flexibilität, wie sie bspw. durch heterarchische Strukturen ermöglicht wird, vielfältige alternative Handlungsmuster generiert werden können, die es erlauben, auf die neu entstandenen Probleme entsprechend zu (re)agieren. Ziel eines kultur- und lernorientierten Managements muß es daher sein, starre (deterministische) Kopplungsmuster aufzulösen. Klimecki et al. (1994) verstehen darunter allerdings nicht Entkopplung, sondern, in Anlehnung an Weick (1982), vielmehr eine lose Kopplung der einzelnen Teilsysteme und das gleichzeitige Herausbilden alternativer problemadäquater Kopplungsbeziehungen durch die jeweils betroffenen Subsysteme/Arbeitsgruppen selbst¹⁹². Sie betonen dabei aber gleichzeitig, daß nicht alle Kopplungsmuster uneingeschränkt entkoppelt werden dürfen, da entkoppelte Systeme zwar die höchste Flexibilität aufweisen werden, jedoch durch den fehlenden Handlungsbezug Gefahr laufen, ihre Identität zu verlieren. Vor allem sinnbezogene Kopplungsmuster können aufgrund ihres systemkonstituierenden Charakters nicht völlig flexibilisiert werden, was wieder zu einer situativen best-fit Problematik führt, denn es ist „zwar einerseits notwendig, auf eine gemeinsame (Unternehmens-) Kultur zurückzugreifen, andererseits aber genauso unerlässlich, daß einzelne Unternehmensbereiche eine eigenständige Kultur entwerfen können,“ (Klimecki et al., 1994, S. 85) da, wie schon aufgezeigt, zum einen in Subkulturen ein erhebliches Kreativitäts- und Entwicklungspotential steckt, zum anderen bei Krisen nicht die gesamte Unternehmenskultur in Frage gestellt werden muß.

4.5.3. Unternehmenskultur durch Human-Resource-Management (HRM)

Das Ziel eines strategisch ausgerichteten HRM ist es, durch den situationsspezifischen Einsatz von Personalführungs- und entwicklungsinstrumenten die Unternehmenskultur

¹⁹¹ vgl. Probst, 1992, S. 499

¹⁹² vgl. Klimecki et al., 1994, S. 84, Dabei entziffern sie drei unterschiedliche Kopplungsbeziehungen: verfahrensbezogene (ergeben sich aus Steuerungs- und Organisationsstrukturen), zielbezogene (durch Festlegung auf (gemeinsame) Ziele und sinnbezogene (identitäts- und damit kulturbezogene) Kopplungsmuster.

zu stabilisieren, zu verstärken oder zu verändern,¹⁹³ wobei die daraus resultierenden Kultureffekte sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken sollen. Zur Beeinflussung bieten sich dabei unterschiedliche Wege an: 1. Überzeugungsstrategien, die auf eine freiwillige Veränderung des Informationsempfängers bauen - hierbei kommt insbesondere der Autorität und der Glaubwürdigkeit des Senders eine entscheidende Rolle zu - 2. Manipulationsstrategien, die durch gezielte Einflußnahme Verhaltensänderungen bewirken wollen - diese sind nach Ans. d. Verf. allerdings nicht für eine nachhaltige Verhaltensveränderung im Sinne von „gelernt“ geeignet. 3. sind anlaßspezifische Maßnahmen ableitbar, deren Aufgaben vor allem in der Vermittlung bei Inter-Gruppenkonflikten anzusiedeln sind. Dazu gehören im übrigen die Mechanismen von Schein (1980, S, 176 - 180), die er zur Vermittlung von Gruppenkonflikten vorschlägt: Anknüpfen an ein übergeordnetes Ziel, hohe Interaktionsrate der Unternehmensmitglieder, Job-Rotation, Betonung des Unternehmens als ganzheitliches System etc.

Letztlich läßt sich die Aufgabe des HRM in der Entwicklung einer „integrativen Kompetenz“¹⁹⁴ zusammenfassen, die wiederum als das erfolgreiche Zusammenspiel von „persönlicher¹⁹⁵, kommunikativer¹⁹⁶, methodischer¹⁹⁷, sozialer¹⁹⁸ Kompetenz und Handlungs- und Entscheidungskompetenz¹⁹⁹ sowie Sach- und Fachkompetenz unter gleichzeitiger Berücksichtigung der direkten Auswirkungen unseres Denkens, Redens und Handelns auf das soziale Umfeld“ (Wehmeyer/Münch, 1993, S. 425) definiert wird. Das HRM hat also die Aufgabe, die für den Fusionsprozeß notwendigen individuellen und interindividuellen Kompetenzen zu entwickeln bzw. freizusetzen und sich immer wieder ins Gedächtnis zu rufen, daß der Mitarbeiter „Erfolgsfaktor Nr. 1“ bei Kooperationsstrategien jeglicher Art ist.

¹⁹³ vgl. Scholz, 1994, S. 517

¹⁹⁴ vgl. Wehmeyer/Münch, 1993, S. 425

¹⁹⁵ dazu gehört u.a. die Fähigkeit, die eigene Person in Frage zu stellen und das Wissen um eigene Stärken und Schwächen.

¹⁹⁶ die Fähigkeit zum argumentativen Überzeugen, aktives Zuhören, unterschiedliche Bedürfnisse erkennen, etc

¹⁹⁷ analytische, konzeptionelle und kreative Fähigkeiten komplexe Zusammenhänge zu verstehen

¹⁹⁸ soziale Kompetenz als Katalysator für konsensfähige Lösungen

¹⁹⁹ Berücksichtigung divergierender Interessen und Lösungsvorschläge sowie deren Konsequenzen für andere Gruppen und Abteilungen.

V. Betrachtung des Schnittstellen-Managements aus kultur- und lernorientierter Sicht

Unter dem Begriff des Schnittstellenmanagements werden vor allem Entscheidungs- und Kommunikationsaktivitäten zusammengefaßt, die zu einer Abstimmung der Entscheidungen zwischen den Systemeinheiten beitragen sollen.²⁰⁰ Abstimmung bezieht sich dabei im vorliegenden Fall primär auf die Integration bzw. Angleichung der unternehmenskulturellen Differenzen und muß die zuvor herausgearbeiteten Anforderungen an ein kultur- und lernorientiertes Management berücksichtigen. Das Problemfeld Unternehmenskultur kann demzufolge auch aus organisatorischer Perspektive²⁰¹ betrachtet werden, da durch die Integration bzw. Zusammenlegung von Funktionsbereichen das von Post (1994) beschriebene „clashing of corporate cultures“ besonders virulent wird. Das letzte Kapitel wird sich deshalb mit der Frage beschäftigen, welche Gestaltungsempfehlungen sich im Rahmen einer interorganisationalen Unternehmenskooperation, speziell einer Fusion, ableiten lassen. Dabei wird das Schnittstellen-Management im Zusammenhang mit einer Fusion als ein vorbereitendes Management-Instrument gesehen, dessen Ziel in der Erarbeitung der umzusetzenden Gestaltungsmöglichkeiten unter den zuvor erarbeiteten Prämissen liegt.

5.1. Typisierung der Schnittstellen

In der Literatur lassen sich im Zusammenhang mit Unternehmenskooperationen unterschiedliche Typen von Schnittstellen identifizieren. Der Verfasser wird sich im folgenden an die von Brockhoff/Hauschildt²⁰² erstellten Kriterien zur Beschreibung dieser Typen halten und unterscheidet nach Ebenen, nach Aufgabeninhalt und nach Interaktions-typ der Schnittstellen.

Bei einer Unterscheidung nach der Ebene lassen sich strategisch orientierte und operativ orientierte Schnittstellen identifizieren. Strategisch orientierte Schnittstellen, sogenannte Leitungsschnittstellen, sind primär auf der Ebene der Geschäftsleitung ange-

²⁰⁰ vgl. Frese, Grundlagen der Organisation, 6. Aufl., 1995, S. 125

²⁰¹ „Schnittstellen-Management soll autonome betriebliche Teilbereiche, die in ihrer Interaktion zwingend aufeinander angewiesen sind, ohne Schaffung eines gemeinsamen Vorgesetzten koordinieren“ (Brockhoff/Hauschildt, 1993, S. 400) weshalb jene eine hierarchie-freie bzw. -arme Koordination fordern.

²⁰² Brockhoff/Hauschildt, Schnittstellen-Management, 1993, S. 399 f

siedelt, während operative Schnittstellen, sogenannte Ausführungsschnittstellen, von der Ebene des Sachbearbeiters bis zum mittleren Management vorzufinden sind. Neben der Unterscheidung über die Ebene, lassen sich diese zwei Schnittstellentypen aber auch durch ihren Aufgabeninhalt und die Art der Interaktionen unterscheiden. Während Leitungsschnittstellen vornehmlich mit Planungs-, Entscheidungs- und Lenkungs- bzw. Steuerungsaufgaben befaßt sind, deren Aufgabe also in der Erarbeitung geeigneter Rahmenbedingungen liegt, geht es bei den Ausführungsschnittstellen mehrheitlich um die Übertragung oder Bereitstellung von Ressourcen und Informationen. Erfolgt die Übertragung von Ressourcen oder Informationen, wird von Transferschnittstellen gesprochen, wenn es um die interaktive/kooperative Aufgabenerfüllung durch Rückgriff auf bereitgestellte Ressourcen oder Informationen geht, spricht man von Poolungsschnittstellen. Aus der unterschiedlichen Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben resultieren die unterschiedlichen Interaktionsformen. Unterschieden wird hierbei nach reziproker Interaktion (simultane Aufgabenerfüllung und wechselseitige Beeinflussung - vornehmlich bei den Lenkungsschnittstellen zu identifizieren), nach sequentieller Interaktion (einseitige Leistungserstellung und Weitergabe an den Partner zur weiteren Verarbeitung - vornehmlich bei den Transferschnittstellen zu identifizieren) und nach gepoolter Interaktion (sie entsteht durch das beidseitige Einbringen von Ressourcen und deren gemeinsame Nutzung²⁰³ in den o.g. Poolungsschnittstellen).

Während in der Literatur²⁰⁴ darüber Einigkeit herrscht, daß Leitungsschnittstellen als ein fester Bestandteil, zumindest in der Anbahnungsphase einer Unternehmenskooperation, zu betrachten sind, ist das Auftreten der beiden anderen genannten Schnittstellentypen von der eingegangenen Kooperationsform abhängig. So werden vor allem bei vertikalen Kooperationen Transferschnittstellen zu beobachten sein, während bei horizontalen Kooperationsformen, z.B. einem Joint-venture, naturgemäß eher Poolungsschnittstellen auftreten werden. Ebenfalls Einigkeit herrscht in der Literatur darüber, daß die einzelnen Schnittstellentypen sich durch ein erhebliches Konfliktpotential auszeichnen, wodurch in Bezug auf das Problemfeld Unternehmenskultur eine paradoxe Situation eintritt. Denn einerseits soll hier aufgezeigt werden, wie durch die Einrichtung von Schnittstellen auf die Bildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur positiv ein-

²⁰³ vgl. Kap. 2.2.4. Ressourceninterdependenzen

gewirkt werden kann, zum anderen wird gerade durch die Schaffung von Schnittstellen ein neues Konfliktpotential geschaffen, welches sich bspw. in Verteilungs-, Wahrnehmungs-, Wissens- oder Ressourcenbereitstellungskonflikten aufgrund der wechselseitigen Interdependenz und der relativen Autonomie äußert. In diesem Zusammenhang wird deutlich, warum gerade dem Umgang mit Konflikten eine erhebliche Bedeutung zukommt und vor allem sinn- und zielbezogenen Kopplungsmustern zugunsten verfahrensbezogener der Vorzug gegeben werden sollte.

Ebene	Aufgabeninhalt	Interaktionstyp
Leitungsschnittstellen	Planung, Entscheidung, Lenkung, Steuerung : komplexe, wenig standardisierbare innovative Aufgaben	reziprok
Ausführungsschnittstellen		
Transfer-schnittstellen	Übertragung von Ressourcen und Informationen: standardisierbare Aufgaben	sequentiell
Poolungs-schnittstellen	Rückgriff auf gemeinsame Ressourcen und Informationen: sowohl Routine als auch innovative Aufgaben	gepooled reziprok

Abb. 22: Typisierung der Schnittstellentypen bei Unternehmenskooperationen
(erweiterte Darstellung; Quelle: Meckl, R., 1994, S. 10)

5.2. Fusionsbezogene Ziele des Schnittstellen-Managements

Die Ziele des Schnittstellenmanagements im Rahmen einer Fusion lassen sich grundsätzlich unter dem übergeordneten Ziel der erfolgreichen Unterstützung der Verschmelzung subsumieren. „Erfolgreich“ bedeutet dabei unter Berücksichtigung der in Kap. II gemachten Aussagen, daß sich die Verschmelzung kostensenkend auswirkt (Berücksichtigung von Effektivitäts- und Effizienzkriterien). Da unterschiedlichen Unternehmenskulturen in diesem Zusammenhang kontraproduktive Wirkungen unterstellt werden, müssen unter Berücksichtigung der in Kap. IV gemachten Aussagen Lern- und Entwicklungsprozesse gefördert, eine konstruktive Konflikthandhabung er-

²⁰⁴ vgl. u.a. Meckl, 1994, Brockhoff/Hauschildt, 1993, Köhler/Görgen, 1991, Brockhoff, 1989

möglicht und durch eine adäquate HRM-Politik die aufgrund der gefällten Strategieentscheidung dafür notwendigen Qualifikationsprofile ausgebildet werden. Es geht also insgesamt um die „Schaffung günstiger Kooperationssituationen.“²⁰⁵ Bevor im nächsten Abschnitt auf die konkreten Gestaltungsmöglichkeiten eingegangen wird, sollen zunächst noch einmal die Zielkriterien fallbezogen konkretisiert werden.²⁰⁶

Je unterschiedlicher die Strukturen und Technologien der kooperierenden Unternehmen sind, um so schwieriger wird eine effektive Abwicklung der Güter- und Informationstransfers, da die Adressierung auch immer auf Basis des eigenen Zuständigkeitsdenkens vorgenommen wird. Im Rahmen der Unternehmenskulturproblematik werden hierbei primär systeminterne Güter und Informationen zu transferieren sein²⁰⁷, die eine Systemangleichung zum Ziel haben.

Je größer die Autonomie der kooperierenden Unternehmen ist, um so wichtiger wird die Institutionalisierung von Konfliktlösungsmechanismen. Dabei liegt vor allem im Rahmen der Unternehmenskulturproblematik die Betonung auf „Lösungsmechanismen“ bzw. auf einer konstruktiven und offenen Behandlung, nicht aber auf Vermeidung von Konflikten. Eine Vermeidung würde zu sehr die Gefahr bergen, Konflikte unter den Teppich zu kehren, während die Lösung bzw. konstruktive Behandlung von Konflikten gleichzeitig auch immer als Ausgangspunkt von Lernprozessen verstanden werden kann.²⁰⁸

Durch die Förderung von Lernprozessen auf individueller wie organisationaler Ebene werden gemeinsame Handlungstheorien generiert²⁰⁹, die im Laufe der Zeit in der Schaffung einer gemeinsamen Unternehmenskultur münden werden.²¹⁰ Dadurch wird nicht nur die Erfolgswahrscheinlichkeit der Fusion an sich verbessert²¹¹, sondern auch die Qualifikation des Einzelnen.

²⁰⁵ vgl. Wunderer, Kooperation, 1991, S. 209

²⁰⁶ in Anlehnung an Meckl, 1994

²⁰⁷ dazu gehören u.a. Hard und Software mit den entsprechenden Datenerfassungs- und Kommunikationstechniken zur Vereinheitlichung der Prozeßabläufe, aber auch Beurteilungs- und Motivations-techniken. Besondere Beachtung muß dem unternehmensweiten Transfer der angestrebten neuen Unternehmenswerte/-normen geschenkt werden.

²⁰⁸ vgl. Kapitel 4.3. Konfliktmanagement als Strategieempfehlung

²⁰⁹ vgl. Kapitel 4.2.1. organisationales Lernen als assumption sharing

²¹⁰ vgl. Kapitel 4.2.2. Implikationen zum organisationalen Lernen

²¹¹ vgl. Kapitel 3.4. Anforderungen an eine gemeinsame Unternehmenskultur

Zuletzt muß auf Basis des Transaktionskostenansatzes die Durchführung der Kooperation unter Output- und Kostengesichtspunkten effektiv und effizient gestaltet werden, wobei im vorliegenden Fall primär eine Minimierung der Transaktionskosten im Sinne von Kosten des Produktionsfaktors Organisation²¹² und damit Transaktionskosten im Sinne von Picot²¹³ bezeichnet sind.

Im Rahmen der Kooperationsliteratur werden zwar noch weitere Zielkriterien angeführt, die aber im folgenden nicht weiter behandelt werden sollen, da sie, wie bspw. „Kontrolle“, sich mehrheitlich auf die Sicherstellung der vereinbarten Ressourcenverwendung beziehen und von daher eher in Kooperationen von Bedeutung sind, die eine geringere Bindungsintensität erkennen lassen und deshalb der unkontrollierte Abfluß kritischer strategischer Ressourcen aus wettbewerbpolitischen Gründen zu verhindern ist.²¹⁴

5.3. Gestaltungsmöglichkeiten des Schnittstellen-Managements

Unter der in Kapitel I (Definitionen) gemachten Prämisse einer hierarchiefreien oder -armen Koordination lassen sich nach Brockhoff/Hauschild (1993, S. 400 f) drei Möglichkeiten zur Gestaltung der Schnittstellen entziffern: hierarchie-ergänzend, hierarchie-ersetzend (beide werden im folgenden unter strukturbezogenen Gestaltungsmöglichkeiten behandelt) und hierarchie-neutral (wird im folgenden unter personenbezogenen bzw. führungsbezogenen Gestaltungsmöglichkeiten behandelt). Sie schränken jedoch gleichzeitig ein, daß, wenn von nicht-hierarchischer Koordination gesprochen wird, sie damit nicht meinen, „daß Hierarchie als traditionsreichste Form der Koordination unbeachtlich wird“ (Brockhoff/Hauschildt, 1993, S. 400) und stützen so implizit die Forderung nach einer „losen Kopplung“.

5.3.1. Strukturbezogene Gestaltungsmöglichkeiten

Durch hierarchie-ergänzende bzw. hierarchie-ersetzende Koordinationsformen soll insbesondere auf das Verhalten von Gruppen eingewirkt werden. Dabei bieten sich ähnlich wie in Kap. 3.4.1. ausgeführt, personengebundene und entpersönlichte Instrumente an.

²¹² vgl. Kapitel 4.3. Lose Kopplung als Strukturempfehlung

²¹³ vgl. Kapitel 2.2.1. Transaktionskostenansatz

²¹⁴ vgl. Meckl, 1994, S. 12

Als hierarchie-ergänzende oder personengebundene Instrumente werden bezeichnet:

- Kommissionen: Dazu zählen Brockhoff/Hauschildt u.a. Gremien, Komitees und Ausschüsse. Ihnen wird aufgrund ihrer hohen Flexibilität in bezug zu Aufgabenstellungen, Arbeitsweisen, Zusammensetzung, Leitung und Befristung die Regelung jeglicher Konflikte zwischen den Teileinheiten zugesprochen und dienen als „interorganisatorischer Rahmen für die direkte Kommunikation der Beteiligten.“ (Meckl, 1994, S. 13) Es sind die gebräuchlichsten Instrumente²¹⁵ im Schnittstellen-Management.
- Stäbe: dienen als entscheidungsvorbereitende Einheiten und werden bestimmten Instanzen angegliedert. Hierzu zählen auch die sogenannten „Verbindungsmänner/-frauen“ oder „Linking-Pins“.²¹⁶
- Durch Projektmanagement: In Form von Matrixorganisationen²¹⁷ kann insbesondere auf konkrete befristete Probleme eingegangen werden und „die vielfach erwiesene Effizienz eines Promotors oder Champions über die Person des Projektleiters in das Schnittstellen-Management“ (Brockhoff/Hauschildt, 1993, S. 401) eingebracht werden.

Als hierarchie-ersetzende oder entpersönlichte Instrumente werden bezeichnet:

- Verrechnungspreise: Diese häufig im Rahmen von Profit-Center-Organisationen anzutreffenden Instrumente dienen insbesondere zur Regelung von Verteilungskonflikten, die durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen entstehen können. Hierbei werden die benötigten Ressourcen bspw. im Rahmen von internen Dienstleistungsverträgen bewertet und verrechnet.
- Programme und Pläne: Sie eignen sich durch ihren technokratischen Charakter vor allem für Koordinationsaufgaben in wenig komplexen und standardisierbaren Situationen.
- Distanzgestaltung: Die räumliche Distanz der einzelnen Teilbereiche hat wesentlichen Einfluß auf die Interaktionshäufigkeit der beteiligten Akteure und beeinflusst dadurch vor allem die Kosten der persönlichen Kommunikation negativ. Je häufiger direkte

²¹⁵ vgl. Brockhoff/Hauschildt, 1993, S. 401

²¹⁶ vgl. Brockhoff/Hauschildt, 1993, S. 401

²¹⁷ vgl. u.a. Wöhe, 1990, S. 192 f

Kommunikation gewährleistet werden kann, um so höher wird die Chance gemeinsamer Wirklichkeitsinterpretationen.

5.3.2. Personenbezogene Gestaltungsmöglichkeiten

Hierarchie-neutrale Instrumente haben im Gegensatz zu den erstgenannten die explizite Einwirkung auf individuelles Verhalten zum Ziel²¹⁸, da die Zusammenarbeit über Kulturgrenzen hinweg spezielle Qualifikationsprofile nötig macht. Dazu gehören u.a.:

- (unternehmensübergreifender) Personalaustausch, der in Form des Job-Rotation zu einer Reduzierung der Ressort- und Rollenkonflikte beiträgt und durch die praktische Vermittlung von neuen bzw. anderen Problemlösungsmechanismen dazu beiträgt, Wissen organisational zu verbreiten.
- Schulungsmaßnahmen erweitern einerseits die individuelle Wahrnehmungs- und Handlungskompetenz, andererseits tragen sie vor allem durch interaktionsorientierte Schulungsmaßnahmen dazu bei, „Wahrnehmungs- und Wissenskonflikte, die zwischen zwei Teilbereichen auftreten, abzubauen.“ (Brockhoff/Hauschildt, 1993, S. 400)
- Anreize sollen die Individuen dazu ermuntern, mit den anderen Teilbereichen Interaktionen aufzubauen, zu pflegen und zu gemeinsam erarbeiteten Lösungen führen.

5.3.3. Führungsbezogene Gestaltungsmöglichkeiten

Zu den hierarchie-neutralen Instrumenten, die nicht das explizite individuelle Verhalten einzelner, sondern das implizite individuelle Verhalten aller Beteiligten²¹⁹ zum Ziel haben, zählen u.a.:

- Visionen, Ziele, Identifikationsmuster: Sie sollen dazu beitragen, Ressort- und Abteilungsegoismus sowie Motiv- und Ressourcenkonflikte zugunsten einer übergeordneten Sache auszublenden. Im Vordergrund steht die „bewußte Entwicklung einer Unternehmens- oder Organisationskultur.“ (Brockhoff/Hauschildt, 1993, S. 401)

²¹⁸ „Denn oftmals sind es ausbildungs- und mentalitätsbedingte Verhaltensmerkmale, die die Abstimmung zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen erschweren oder sogar verhindern.“ (Köhler/Görgen, 1991, S. 528)

²¹⁹ vgl. Köhler/Görgen, 1991, S. 528

Abb. 23 faßt die möglichen Schnittstellen-Instrumente noch einmal auf einen Blick zusammen.

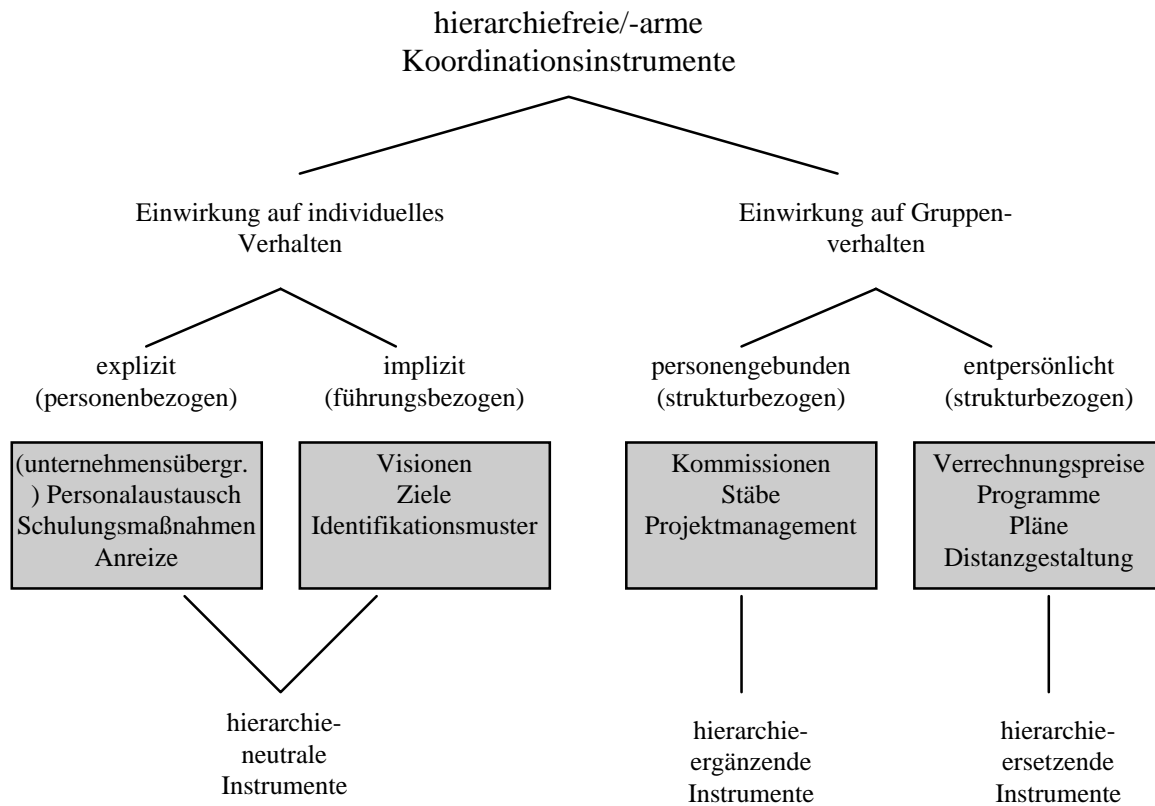


Abb. 23: Schnittstellen-Instrumente bei Unternehmenskooperationen (Quelle: Brockhoff/Hauschildt, 1993, S. 400, eigene Darstellung)

5.4. Analyse des Schnittstellen-Managements der EBW AG

Auf Basis des in Kap. 2.5.2. vorgestellten Strukturbildes der EBW AG lassen sich zwei Schnittstellenbereiche identifizieren: die aktuellen und die zukünftigen Fusionsbereiche.

5.4.1. Aktuelle Fusionsbereiche

Die Integrationsprogramme in den aktuellen Fusionsbereichen lassen sich für alle 4 neuen EBW-Töchter folgendermaßen darstellen:

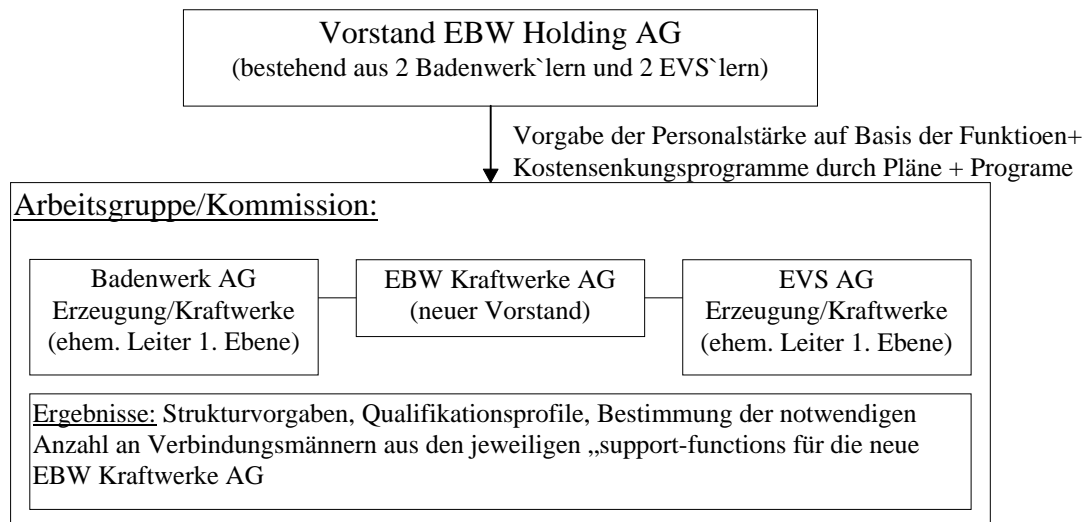


Abb. 24: Schnittstellen-Management in den aktuellen Fusionsbereichen

Aus der vorangestellten Abbildung lassen sich für das Schnittstellen-Management der aktuellen Fusionsbereiche der EBW AG folgende Instrumente identifizieren:

Für die Bildung der aktuellen Fusionsbereiche wurden Kommissionen gegründet, bestehend aus den ehemaligen Leitern der 1. Ebene bei Badenwerk AG und EVS AG und dem neu bestellten Vorsitzenden der EBW-Tochter. Innerhalb dieser Kreise wurden die neuen Strukturen der EBW-Töchter auf Basis der Funktionen und unter Beachtung der Zielvorgaben (insbesondere zur Personalstärke) des Holding-Vorstands ausgearbeitet. Die Besetzung dieser Kommissionen erfolgte unter Funktionsgesichtspunkten, was dazu führte, daß außer den technisch orientierten Ingenieuren nur in Einzelfragen (Stellenbesetzung) weitere Personen (z.B. aus den Personalabteilungen) mit einbezogen worden sind. Größtenteils einheitliche Software- und Hardware-Komponenten (beide arbeiten mit SAP, Ruplan, ...) sowie relativ ähnliche Kommunikationsinstrumente und auch Führungsleitsätze²²⁰ erforderten nach Ansicht der Kommissionen keine außerordentlichen oder zusätzlichen Vermittlungsmaßnahmen, z.B. durch Schulungen. Die strikte Konzentration auf die Lösung operativer Aufgaben spiegelt sich in soweit auch in der

²²⁰ vgl. Kap. 3.6.3.

neuen Struktur der EBW-Töchter wider, die im wesentlichen den alten Hierarchien und Verantwortungsbereichen nachempfunden worden sind.²²¹ Die Institutionalisierung von Konfliktlösungsmechanismen wurde in soweit unberücksichtigt gelassen, als die Verantwortung dafür grundsätzlich den Führungskräften zukommt bzw. den eingerichteten Stabsstellen aus den support-functions. Deren Kompetenzen gehen jedoch über ein operatives Mandat wie z.B. Personalabrechnung, Materialbeschaffung, Lösung von EDV-Problemen, etc zumindest in naher Zukunft nicht hinaus. Ebenfalls wird vorerst nicht die Notwendigkeit gesehen, weitere Maßnahmen zur Förderung von Entwicklungs- und Lernprozessen (in Form von Job-rotation, Bildung von Teamstrukturen) zu ergreifen, da die Annahme besteht, daß die bisherigen Mitarbeiter in den neuen Strukturen ebenso effizient und effektiv arbeiten wie bisher und eine adäquate Stellenbesetzung durch die Erstellung von Qualifikationsprofilen abgesichert wird. Personelle in Form von kulturellen Schwierigkeiten standen dabei nicht zur Debatte, weshalb der Verfasser sich nicht des Eindrucks erwehren kann, daß die Mitarbeiter in den aktuellen Fusionsbereichen einfach „ins kalte Wasser“ geworfen wurden. Die eigentlich gute Möglichkeit, durch das Schnittstellen-Instrument „Kommission“ zu einem kultur- und lernorientierten Unternehmen zu kommen, wurde durch die Fokussierung auf die operativen Problembereiche nicht genutzt.²²² Der Thematik Unternehmenskultur wurde zumindest vorerst keine größere Aufmerksamkeit zuteil, da in den Kernbereichen lediglich auf der Leitungsebene²²³ Schnittstellen eingerichtet wurden.

²²¹ hier hätte die Möglichkeit bestanden, durch die Institutionalisierung von bspw. Lernzirkeln, heterarchischen Strukturen o.ä. der Forderung nach einer losen Kopplung nachzukommen.

²²² Schein (1995, S. 318) weist darauf hin, daß „die meisten Unternehmensleiter (Führungskräfte-Ebene, Anm. d. Verf.) (...) anscheinend von der Auffassung (ausgehen), daß sie die Kulturprobleme auch (nachträglich) in den Griff bekommen können“ und in der Analyse von Fusionsentscheidungen eine fast natürliche Tendenz vorherrscht, nur die primären Faktoren der Finanzen, Produkte und der Märkte zu berücksichtigen.

²²³ und hier auch nur aus einem (technisch-orientierten) Funktionsbereich

5.4.2. Zukünftige Fusionsbereiche

Demgegenüber lassen sich die Integrationsprogramme für die zukünftigen Fusionsbereiche durch folgende Abbildung darstellen:

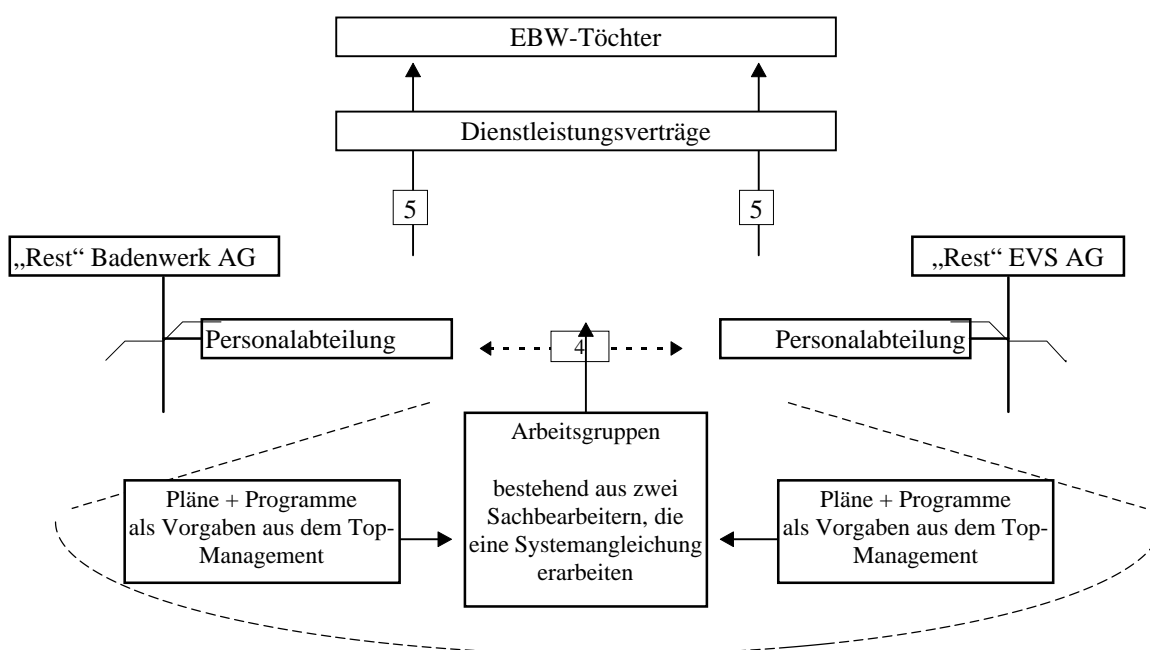


Abb. 25: Schnittstellen-Management für die zukünftigen Fusionsbereiche

Für die Funktionsharmonisierung in den zukünftigen Fusionsbereichen werden ebenfalls Kommissionen in Form von Arbeitsgruppen primär auf Sachbearbeiter- und Untere-Management-Ebene geschaffen. Auch in diesen Kommissionen wird die Zusammensetzung vor allem nach Funktionsgesichtspunkten vorgenommen, so daß die Berücksichtigung interdisziplinärer Anforderungen auch hier nicht gegeben ist. Dies verwundert in sofern, als in diesem Schnittstellen-Bereich so gewichtige Funktionen wie die Personalabteilung zur Restrukturierung anstehen, deren Aufgabe, wie in Kap. 4.5.3. gefordert, unter anderem darin besteht, die fusionsbedingt notwendig gewordenen Qualifikationen durch ein adäquates HRM auszubilden. Dieser Aufgabe ist man sich aber offensichtlich nicht bewußt. Generell läßt die `stiefmütterliche` Behandlung der sup-

port-functions nicht den Eindruck aufkommen, daß man sich auf Top-Management-Ebene mit dem hier zugrundegelegten Problemfeld ausreichend auseinandergesetzt hat und in der strategischen Ausrichtung eines HRM ein Erfolgspotential sieht.

Der Güter- und Informationstransfer scheint über eine Abgleichung der angewendeten Software und ähnliches nicht hinauszugehen, eine kritische Reflexion der angewendeten Instrumente erfolgt nicht, da auch hier eine relativ große Übereinstimmung von vornherein gegeben ist und man deshalb vorerst keinen Handlungsbedarf sieht. Nach Ablauf der Ausarbeitungsphase werden wohl auch in diesen Bereichen keine weiteren institutionalisierten Konfliktlösungsmechanismen implementiert werden, als sie durch die Vorgesetztenverantwortung schon bestehen. Durch die räumliche Distanz der support-functions (vorerst ein Bereich in Karlsruhe der andere in Stuttgart) wurde offenbar auch nicht die Notwendigkeit gesehen, Lern- und Entwicklungsprozesse zu ergreifen, die eine beidseitige Teilnahme erfordert hätte. Deshalb werden auch in diesen Bereichen keine organisationalen Lernprozesse im Sinne von Argyris/Schön ermöglicht. Mit Blick auf die doppelt vorhandenen Funktionen kann genausowenig von einer Minimierung der Organisationskosten gesprochen werden, auch wenn der Grundsatz lautet: „Doppelarbeit vermeiden“ (EBW-Motto im November 1997) Durch die per Dienstleistungsvertrag geregelte Leistungspflicht der support-functions (über die Stabsstellen (5)) wird auch in Zukunft das Verhältnis der EBW-Töchter zu den support-functions nicht über das einer externen Dienstleistung hinausgehen. Für die Mitarbeiter in beiden Bereichen (support-functions - EBW-Töchter, aber auch support-functions - support-functions) wird daher die Bildung gemeinsamer Werte und Normen und letztlich auch geteilter Grundannahmen ohne weitere Maßnahmen stark erschwert.

5.5. Abschließende Bewertung des Fusionsverlaufs der EBW AG

Bewertet man den vorgefundenen Fusionsverlauf anhand der zuvor erarbeiteten Prämissen, so fällt auf, daß so gut wie keine Forderung realisiert worden ist. Der geforderten aktiven Beteiligung der Mitarbeiter an dem Fusionsprozeß wurde durch die Einrichtung von jeweils personell eingegengten Kommissionen bzw. Arbeitsgruppen von mehrheit-

lich der gleichen Hierarchiestufe und aus den gleichen Bereichen genauso wenig Rechnung getragen, wie der Forderung nach lernförderlichen Strukturen, der Institutionalisierung von Konfliktlösungsmechanismen oder der Berücksichtigung individueller Werthaltungen der Mitarbeiter. Insgesamt ist der Fusionsverlauf überwiegend als ein Top-down-Verlauf zu charakterisieren, der durch Pläne und Programme aus dem EBW Holding-Vorstand vorgegeben wurde. Die Berücksichtigung multilateraler Interessen war dadurch nicht gegeben, weshalb es für den Verfasser nur schwer vorstellbar ist, daß sich die Mitarbeiter in naher Zukunft ebenso mit dem neuen Unternehmen identifizieren werden, wie es vorher mit dem alten Unternehmen der Fall war.²²⁴ Dafür spricht auch die Auflösung von Arbeitsverhältnissen bis hin zum Top-Management.

Nach Ansicht des Verfassers hätten die Fusionsverantwortlichen insgesamt mehr interaktions-orientierte Instrumente in Anwendung bringen müssen. Dadurch wäre dem Top-Management in verstärktem Maße die tatsächliche Stimmungslage der Mitarbeiter in der neuen EBW AG bewußt geworden. Es wären wahrscheinlich auch insgesamt „günstigere Kooperationsbedingungen“ entstanden. Die Einrichtung von interdisziplinären Gremien oder von Lernzirkeln hätte die Möglichkeit eröffnet, verbesserte Vorstellungen zu dem „wie“ des Fusionierens hervorzubringen und dadurch das Commitment insgesamt verbessert. Gleichzeitig hätte sich das gegenseitige Verständnis entwickelt, wodurch der Grundstein für eine gemeinsame Unternehmenskultur gelegt worden wäre. Aufgrund der gefällten Strukturentscheidungen in Form von doppelt vorhandenen und räumlich getrennten support-functions auf der einen und die - auch räumliche - Ausgliederung der vier EBW-Töchter auf der anderen Seite, werden organisationale Lernprozesse nach Ansicht d. Verf. nur in den jeweils eigenen Abteilungen oder Bereichen ermöglicht, soweit das im Rahmen der relativ starren Kopplungsmuster überhaupt gelingt. Der positive Einfluß organisationaler Lernprozesse auf die Bildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur kann dadurch nicht genutzt werden. Die in der Holding-Struktur vorgesehenen internen Dienstleistungsverträge (zur Leistungsbeistellung) tragen ebenfalls nicht dazu bei, ein „Wir-Gefühl“ entstehen zu lassen, um so mehr, als

²²⁴ so wurden bislang noch keine neuen Unternehmensziele oder Führungsleitsätze entwickelt

die support-functions in dem neu entstandenen Konzern eine abnehmende Rolle spielen werden.²²⁵

Einen Ausweg aus dieser „lern- und kulturunfreundlichen“ Situation sieht der Verfasser in der erneuten Institutionalisierung von Schnittstellen-Instrumenten, diesmal aber unter Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter aus den unterschiedlichsten Bereichen. Es sollten gemeinsame Ansprechpartner geschaffen werden, die im Falle von Konflikten eine konstruktive Handhabung in Form von z.B. interaktionsorientierten Gruppensitzungen ermöglichen. Es sollten des weiteren Möglichkeiten zum Personalaustausch geschaffen werden, um organisationale Lernprozesse und damit übereinstimmende Problemwahrnehmungen zu ermöglichen. Dadurch könnte auch eine gemeinsame Zielsetzung erleichtert werden, die sich momentan durch die Fokussierung auf partielle Ziele in den Funktionsbereichen (Kosten sparen, Optimierung, u.a.) nur schwerlich einstellen wird. Insbesondere in der Personalabteilung sollte die Notwendigkeit von Lern- und Entwicklungsmaßnahmen erkannt werden, da nur durch entsprechend qualifizierte und motivierte Mitarbeiter der Fusionserfolg möglich ist. Dazu sollte der Status der Personalabteilung von der gegenwärtig zentralen Verwaltungsfunktion hin zu einer dezentralen Managementfunktion im Sinne eines strategischen Personalmanagements verändert werden. Gerade wegen der erhöhten Leitungsspanne der Vorgesetzten drängen sich nach Ansicht d. Verfassers selbstorganisatorische Arbeitsprinzipien auf, die durch ihren interaktions- und kommunikationsorientierten Charakter ein Gemeinschaftsgefühl entstehen lassen und in einer gemeinsamen Zielfindung und damit in einer gemeinsam entwickelten Unternehmenskultur ihr Ergebnis finden werden.

VI. Zusammenfassung

Interorganisationale Unternehmenskooperationen stellen sowohl für große als auch für kleine Unternehmen eine Möglichkeit dar, den veränderten Marktbedingungen Rechnung zu tragen. Durch das Eingehen einer Kooperation sollen dem Unternehmen Wertschöpfungspotentiale erschlossen werden, die es in einer „stand-alone-Position“ nicht oder nur unter großem Risiko erreichen kann.

²²⁵ auch wenn der EBW-Vorstand betont, „die EBW - das sind wir alle.“

Als ein zentrales Problemfeld von iUK, speziell der Fusion, wurde dieser Arbeit die Unternehmenskultur-Problematik zugrundegelegt, die aus einem „clashing of corporate cultures“ (Post, 1994, S. 102)) resultiert. Um dieser Fragestellung nachzugehen, wurde in Kapitel II zunächst das Thema iUK konkretisiert. Durch den Transaktionskostenansatz wurde eine theoretische Grundlage geschaffen, auf der die Vielzahl der möglichen Kooperationsformen erklärbar werden wobei die anschließende Darstellung der unterschiedlichen Integrationsmöglichkeiten einer Kooperation ein allgemeines Verständnis ermöglicht. Dabei wurde durch Querverweise die eigentliche Problematik immer wieder mit eingebunden.

Im weiteren Verlauf des Kapitel II wurden neben den in der Praxis vorherrschenden Kooperationsmotiven die verschiedenen Ausgestaltungsfomen präzisiert. Dabei wurde insbesondere in der Kooperationsrichtung eine Möglichkeit gesehen, den „Begriffswirrwarr um strategische Allianzen (etc)“ (Backhaus/Meyer, 1993, S. 332) zu durchdringen und zu der dieser Arbeit zugrundeliegenden Kooperationsform „Fusion“ zu gelangen. Eine Reflexion des bis dahin Ausgearbeiteten erfolgte anhand des Fallbeispiels. Dabei konnte aufgezeigt werden, daß durch die Verschmelzung und die damit einhergehende faktische Vergrößerung des Unternehmens ein erhebliches Konfliktpotential entsteht, welches die Notwendigkeit mit sich bringt, auch „intern“ zu wachsen und damit in direktem Zusammenhang mit Unternehmenskultur steht.

Nach einer Konkretisierung und fusionsbezogenen Problematisierung der Begriffe Kultur und Unternehmenskultur zu Beginn von Kapitel III, konnte durch die Darstellung des Kulturansatzes von Schein aufgezeigt werden, was unter Unternehmenskultur verstanden wird, worin sie sich äußert, und daß erfassbare und interpretierbare Kulturunterschiede zwischen Fusionspartnern sich auch in unterschiedlichen Problemsichten der Beteiligten äußern. Diese unterschiedlichen Problemsichten erwachsen dabei aus den unterschiedlichen Werten, Normen und Einstellungen der jeweiligen Mitarbeiter, die sich in einem langen, innerorganisatorischen Entwicklungsprozeß gebildet haben und deren Infragestellung zu individuellen Abwehrmechanismen bei den Beteiligten führen kann.

Um die Dringlichkeit der Bildung bzw. Entwicklung einer starken, gemeinsamen Unternehmenskultur zu verdeutlichen, wurden im weiteren Verlauf die in einer gemeinsamen Unternehmenskultur liegenden Erfolgspotentiale identifiziert, die gleichsam zur Lösung der in Kapitel II festgestellten allgemeinen Fusionsprobleme beitragen. Das Problemfeld Unternehmenskultur ließ folglich insgesamt einen stark ambivalenten Charakter erkennen, dem nach Schein durch die Initiierung von Lernprozessen aber in angemessener Weise begegnet werden kann. Diese These konnte anhand der in der Literatur vorgefundenen konzeptionellen Vorschläge zur Gestaltung bzw. Entwicklung von Unternehmenskultur vorerst bestätigt werden. Wie im vorangegangenen Kapitel II, wurden auch hier die neu gewonnenen Erkenntnisse an dem vorliegenden Fallbeispiel reflektiert. Dabei konnte festgestellt werden, daß zwischen den Fusionspartnern keine wesentlichen unternehmenskulturellen Differenzen bestehen.

Um den Beitrag organisationalen Lernens bei der Bildung einer gemeinsamen Unternehmenskultur einschätzen zu können, ist in Kapitel IV zuerst eine Abgrenzung gegenüber dem individuellen Lernen erfolgt. Darauf aufbauend konnte durch das Konzept von Argyris/Schön verdeutlicht werden, daß deren Verständnis von organisationalem Lernen, welches sich durch drei unterschiedliche Niveaus bezeichnen läßt, in engem Zusammenhang mit dem Konzept von Schein steht. Es konnte aufgezeigt werden, daß erfolgreiche double-loop-Lernprozesse eine Veränderung der Tiefenstruktur des Unternehmens bewirken und damit der von Schein geforderten Veränderung der shared basic assumptions, also dem eigentlichen Kulturkern, entsprechen. Durch organisationales Lernen werden also neue und gemeinsame Problemlösungsmechanismen entwickelt, die als Entwicklung neuer „governing rules and best practices“ verstanden werden können und damit direkt die Bildung gemeinsamer unternehmenskultureller Werte, Normen und Einstellungen bewirken.

Aufbauend auf dieser Erkenntnis wurde im weiteren Verlauf ein magisches Dreieck entworfen, auf dessen Basis drei Gestaltungsempfehlungen für das Fusionsmanagement abgeleitet wurden. Dabei erfolgte die Platzierung von Unternehmenskultur in der Mitte aus der Überzeugung, daß Unternehmenskultur in der zugrundegelegten Problematik die Grundlage aller Managementaktivitäten darstellen sollte.

Basierend auf einer Typisierung der Schnittstellen bei Unternehmenskooperationen und einer fusionsbezogenen Konkretisierung der Ziele des Schnittstellen-Managements, erfolgte eine Darstellung der in der Literatur vorgefundenen Gestaltungsinstrumente, deren inhaltliche Wirkung an den Gestaltungsempfehlungen gemessen werden kann. Daran aufbauend wurde das Schnittstellen-Management des Fallbeispiels untersucht und auf Basis der fusionsbezogenen Ziele bewertet. Hier zeigte sich, daß die beiden Partner bisher im wesentlichen auf eine funktionsorientierte Abwicklung der Fusion konzentriert sind und unternehmenskulturelle Überlegungen und daraus erwachsende Forderungen im Prinzip keinen Einfluß haben. Eine abschließende Bewertung des Fusionsverlaufs, in deren Rahmen auch Empfehlungen gemacht wurden, beschließt diese Arbeit.

Anzumerken ist an dieser Stelle noch, daß kurz vor Abgabe der Diplomarbeit der Verfasser erfahren hat, daß die EBW AG ein Spiel namens „ViStra“ (Visionen & Strategien) plant, welches der geforderten erneuten Institutionalisierung von lern- und kulturfrendlichen Instrumenten Rechnung trägt. Dabei soll den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben werden, auf einem virtuellen Markt die zukünftigen Aufgaben durchzuspielen und zu lernen. Hierbei werden sich nach Ansicht des Verfassers dann die tatsächlichen Kulturunterschiede für das Top-Management anschaulich verdeutlichen und hoffentlich kein böses Erwachen geben.

Literaturliste:

Albach, H./Wildemann, H.: (1995) Lernende Unternehmen, ZfB-Ergänzungshefte, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995

Aldrich, H./Whetten, D.: (1981) Organization-Sets, Action-Sets and Networks, in: Nyström/Starbuck (Hrsg.) Handbook of Organizational Design, Vol. 1, Oxford, 1981, S. 385 - 408

Altschul K.: (1995) Viel Lärm - viel Wirkung? in: Absatzwirtschaft 6/95

Ansoff, H.I: (1965) Corporate strategy, New York, 1965

Arbeitskreis f. Kooperation u. Partizipation e.V.,

Kooperatives Management, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1990

Argyris, C.: (1990) Overcoming organizational defenses - Facilitating organizational learning, Allyn and Bacon, Boston, 1995

Argyris, C., Schön, D.: (1978) Organisational Learning, Read. Mass., 1978

Argyris, C.: (1974) Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness, San Francisco, 1974

Backhaus, K./Meyer, M. : (1993) Strategische Allianzen und strategische Netzwerke, in: WiSt, Heft 7, 1993, S. 330 - 334

Bandura, A.: (1986) A social Cognitive Theory, Englewood Cliffs, 1986

Bandura, A.: (1979) Sozial-kognitive Lerntheorie, Stuttgart, 1979

Bateson, G.: (1988) Ökologie des Geistes, 2. Aufl., F.a.M., 1988

Bea, F. X./Haas, J.: (1995) Strategisches Management, Stuttgart, 1995

Bellmann, K.: (1996) Management von Unternehmensnetzen, Wiesbaden, 1996

Berger/Luckmann: (1977) Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, F.a.M., 1977

Bleeke, J.: (1993) Rivalen als Partner, F.a.M., 1993

Bleicher, K.: (1996) Das Konzept integriertes Management, Campus-Verlag, F.a.M., 1996

Bleicher, K.: (1992) Der Strategie- Struktur- und Kulturfit Strategischer Allianzen als Erfolgsfaktor, in: Bronder/Pritzl (Hrsg.) Wegweiser für Strategische Allianzen, Wiesbaden, 1992, S. 265 - 292

Borys, B./ Jemison, D.B.: (1989) Hybrid arrangements as strategic alliances, in: (Academy of Management Review) AMR, 14 (2), S. 234 - 249

Bower, G.H./Hilgard E.R.: (1983) Theorie des Lernens I, 5. Aufl. Stuttgart, 1983

Brauchlin, E.: (1990) Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik, Bern, 1990

Bressmer, Moser, Sertl: (1989) Mergers & Acquisitions 1, Stuttgart, 1989, Kohlhammer Verlag

Brockhoff, K./Hauschildt, J.: (1993) Schnittstellen-Management - Koordination ohne Hierarchie, in: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), Heft 6, S. 396-403, 1993

Brockhoff, K.: (1989) Schnittstellenmanagement, Stuttgart, 1989

- Bronder, Ch.:** (1995) Unternehmensdynamisierung durch strategische Allianzen, Verlag Shaker, 1995
- Bronder, Ch.:** (1993) Kooperationsmanagement, Frankfurt u.a., 1993
- Bronder/Pritzl:** (1995) Unternehmensdynamisierung durch strategische Allianzen, Verlag Shaker, 1995
- Bronder/Pritzl:** (1992) Wegweiser für strategische Allianzen, F.a.M., 1992
- Bühner, R.:** (1993) Die schlanke Management-Holding, in: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), Heft 1, S. 9 - 19, 1993
- Bühner, R.:** (1991) Grenzüberschreitende Unternehmenszusammenschlüsse, Poeschel Verlag, Stuttgart, 1991
- Bunk, B.:** (1994) Gebündelte Freiheiten, in: Absatzwirtschaft 2/94, S. 55 ff
- Bouno/Bowditch:** (1989) Human Side of Mergers & Acquisitions, Bass-Publishers, 1989
- Clarke, C.J.:** (1987) Acquisitions, in: Long Range Planning (LRP), Vol. 20, H. 3, S. 12 - 18, 1987
- Cyert, R., March, J.:** (1963) A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, N.J.
- Deal, T.E./Kennedy, A.:** (1987) Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn, 1987
- Deal, T.E., Kennedy, A.:** (1982) Corporate Cultures - the rites and rituals of corporate life, Addison-Wesley, 1982
- Desanzani, L./Larsen:** (1994), Strategische Allianzen, Landsberg a.L., 1994
- Devlin, G., Bleackley, M.:** (1994) Strategic Alliances, Vol. 21, Nr. 5, S. 22, in: Desanzani/Larsen, 1994))
- Dill, P.:** (1986) Unternehmenskultur, Bonn, 1986
- Dokumentation der internationalen Kartellkonferenz Berlin 1992,
Strategische Allianzen - Eine Herausforderung für die Wettbewerbspolitik
- Dolles, H.:** (1994) Netzwerk mit Prinzipien, in: Absatzwirtschaft, 1/94
- Duncan, R./Weiss, A.:** (1979) Organizational Learning, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 1, S. 75 - 123

- Dülfer, E.:** (1992) Personalwesen in unterschiedlichen Kulturen; in: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Handbuch des Personalwesens, Band 5, 2. Auflage, 1992, S. 1881 - 1893
- Dülfer, E.:** (1991) Organisationskultur, Poeschel Verlag, Stuttgart, 1991
- Evan, W.M.:** (1966) The organization set, in: Management Science (MS) 11, 1966, S. 217 ff
- Fiol, C.M./Lyles, M.A.:** (1985) Organizational Learning, in Academy of Management Review 10, S. 803 - 813, 1985
- Frese, E.:** (1995) Grundlagen der Organisation, Wiesbaden, 1995
- Frese, E.:** (1991) Organisationstheorie, Wiesbaden, 1991
- Frey, D, Schuster, B.:** (1995) Wege zum Center of Excellence; in: Absatzwirtschaft 2/95, S. 42 ff
- Forstmann, St.:** (1994) Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen, Uni-Verlag, Konstanz, 1994
- Grüter, H.:** (1991) Unternehmensakquisitionen, Bern, 1991
- Hagelüken, A.:** (1997) Süddeutsche Zeitung v. 11.12.1997, S. 28: Durchbruch beim Kartellrecht
- Hammes:** (1994) Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung, S. 126 ff, 1994
- Hedberg, B.:** (1981) How Organizations Learn and Unlearn, in: Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. (Hrsg.) Handbook of Organizational Design, London, S. 8 - 27
- Heinen, E.:** (1987) Unternehmenskultur, in: ZfB, 56. Jg. H. 3, S. 202 - 218, 1987
- Herkner, W.:** (1991) Sozialpsychologie, 5. Aufl., Stuttgart, 1991
- Hertzberg, F.H., et al.:** (1959) The motivation to work, New York
- Heyse, V. Metzler, H.:** (1995) Die Veränderung managen, das Management verändern, Münster, 1995
- Hinterhuber, H.:** (1992) Strategische Unternehmensführung, de Gruyter, Berlin, u.a., 1992
- Hoffmann, F.:** (1980) Führungsorganisation, Stand der Forschung und Konzeption, Bd. 1, Tübingen, 1980

- Hofstede, G.:** (1990) Measuring Organizational Cultures, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 35, S. 286 - 316, 1990
- Jarillo, J.C.:** (1988) On strategic networks, in: Strategic Management Journal, 9(1), S. 31-41, 1988
- Jaspert, W.:** (1997) Süddeutsche Zeitung v. 11.12.1997, Nebelbänke über Thyssen-Krupp
- Jung, R.H.:** (1993) Management, Hanser Verlag, München, 1993
- Johnston, H.R./Lawrence, P.R.:** (1989) Vertikale Integration II; in: Harvard Manager (HM), 11 (1), S. 81 - 88, 1989
- Fricker, J. Kakabadse, A.:** (1991) Anreize und Pfade zur lernenden Organisation; in: Sattelberger, T. (Hrsg), Die lernende Organisation, S. 67 ff, Wiesbaden, 1991
- Kamp, M.E.:** (1977) Die Bedeutung der zwischenbetrieblichen Kooperation in der betrieblichen Praxis, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, 1977
- Keller:** (1992) Management in fremden Kulturen; in: Veröffentlichungen der Hochschule St. Gallen, Schriftenreihe Betriebswirtschaft, Band 10, Bern, Stgt., 1992, S. 118 f.
- Kieser, A.:** (1993) Organisationstheorien, Verlag Kohlhammer, Stuttgart, 1993
- Kirsch, W.:** (1971) Die Koordination von Entscheidungen in Organisationen, in: Zeitschrift f. betriebsw. Forschung, S. 61ff, 1971
- Kirsch, W. /Trux, W.:** (1981) Perspektiven eines strategischen Managements, in: Kirsch (Hrsg.) Unternehmenspolitik, München, 1981, S. 290 - 396
- Klimecki, R.:** (1994) Entwicklungsorientiertes Management, Stuttgart, 1994
- Klimecki, R.:** (1990) Entstehung und Entwicklung von Unternehmenskultur, in: Lattmann, Ch., Die Unternehmenskultur, Heidelberg, 1990
- Klimecki/Probst:** (1992) Interkulturelles Lernen, S. 18, 1992
- Kobi, J-M.:** (1991) Humanpotential und Unternehmenskultur bei Zusammenschlüssen entscheidend, in: io Management Zeitschrift, 60, 1991, Nr. 5, S. 34 ff
- Köhler, R./Görgen, W.:** (1991) Schnittstellenmanagement, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 51 Jg., 1991, Heft 4, S. 527 - 529
- Krell, G.:** (1995) Neue Kochbücher, Alte Rezepte, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 55. Jg. Heft 2, S. 237 - 250, 1995

- Krystek, U.:** (1992) Unternehmenskultur und Akquisition, ZfB 62 Jg., 5/1992, S. 539-565
- Kühl, St.:** (1994) Wenn die Affen den Zoo regieren, Campus Verlag, Frankfurt, 1994
- Lattmann, Ch.:** (1990) Die Unternehmenskultur, Physica-Verlag, Heidelberg, 1990
- Lewis, J.D.:** (1990) Strategische Allianzen, New York, Campus-Verlag, 1990
- Link, J.:** (1996) Führungssysteme, Verlag Vahlen, München, 1996
- Little, A.D.:** (1996) Management im vernetzten Unternehmen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996
- Luhmann, N.:** (1964) Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin, 1964
- Lutz, V.:** (1993) Horizontale strategische Allianzen, Steuer- u. Wirtschaftsverlag, Hamburg, 1993
- Matenaar, D.:** (1983) Organisationskultur und organisatorische Gestaltung, Berlin, 1983
- Mariti/Smiley:** (1983) Co-operative agreements and the organization of industry, in: Journal of industrial economics, 31, S. 437 ff, 1983
- Marks, M./Mirvis, P.:** (1980) A Study of the Effects of and Reactions to a Merger on a Company and its Employees, Arbeitspapier, University of Michigan, Ann Arbor (MI), 1980
- Meckl, R.:** (1994) Schnittstellenmanagement bei unternehmensübergreifender Zusammenarbeit, Regensburg, 1994
- Miles, R.E./Snow, C.C.:** (1986(a)), Organizations: New Concepts for New Forms, in: California Management Review, 28. Jg., 1986, S. 62 - 73
- Miles, R.E./Snow, C.C.:** (1986) Unternehmensstrategien, Hamburg, 1986
- Miller, M.:** (1986) Kollektive Lernprozesse, F.a.M. 1986
- Morasch, K.:** (1994) Strategische Allianzen, Heidelberg, 1994
- Morath, F.:** (1995) Interorganisationale Netzwerke, 1995
- Morris, D/Hergert, M.:** (1987) Trends in international collaborative agreements, in: Columbia Journal of World Business, S. 15 ff., 1987
- Norburn, D/Schoenberg, R.:** (1994) European Cross-Border Acquisition: How was it for you, in: International Journal of Strategic Management, Long Range Planning, Vol. 27, Nr. 4, S. 25-34, 1994

- Ohmae, K.:** (1989) The global logic of strategic alliances, in: HBR Harvard Business Review, 67, S. 143 - 159, 1989
- Olsen, M.E. :** (1968) The Process of Social Organization, New York, 1968
- Ouchi, W.G.:** (1980) Markets, Bureaucracies and Clans, in: Administrative Science Quarterly, 25/1980, S. 129 - 141
- Pausenberger, E.:** (1989) Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen, in: Das Wirtschaftsstudium/WISU, 18. Jg., H 11, S. 621 - 626, 1989
- Pettigrew, A.M. :** (1979) On Studying Organizational Cultures, in: Administrative Science Quarterly (ASQ) 24/1979, S. 570 - 581
- Prahalad, C.K./Hamel, G.:** (1990) The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review 90 (3), S. 79 ff., 1990
- Pautzke, G.:** (1989) Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis, München, 1989
- Peters, T.J./Waterman, R.H. In search of excellence, New York, 1982
- Piaget, J.:** (1991) Meine Theorie der geistigen Entwicklung, F.a.M., 1991
- Picot, A.:** (1991) Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Zeitschrift f. betriebsw. Forschung, 43(4), S. 336-357, 1991
- Picot, A.:** (1982) Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, in: Die BW 42(2), S. 267 ff, 1982
- Porter, M.:** (1990) The Competitive Advantage of Nations, New York, 1990
- Porter, M.:** (1989) Globaler Wettbewerb, Wiesbaden, 1989
- Porter, M., Fuller, M.:** (1989) Koalitionen und globale Strategien, in: Porter, M. 1989, S. 363-400
- Post, A.M.:** (1994) Anatomy of a Merger, Englewood, 1994
- Prahl, H.:** (1995) Das Management des neuen Denkens; in: Absatzwirtschaft 7/95, S. 42ff
- Probst/Büchel:** (1994) Organisationales Lernen, Wiesbaden 1994
- Probst, G.J.B.:** (1992) Organisation, Verlag mi, Landsberg a. L., 1992
- Probst, G.J.B.:** (1987) Selbstorganisation, Parey., Hamburg, 1987
- Reineke, R.-D.:** (1988) Unternehmenskultur und Auslandsakquisitionen, in: Meffert, H./Wagner, H. (Hrsg.) Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Arbeitspapier Nr. 46, 1988

- Rohloff, S.:** (1994) Die Unternehmenskultur im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen, Köln, Eule Verlag, 1994
- Sackmann, S.:** (1990) Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, in:
- Lattmann, Ch.:** (1990) Die Unternehmenskultur, Heidelberg, 1990
- Sathe, V.:** (1985) Culture and Related Corporate Realities, Homewood, Ill. 1985
- Schatz, R.:** (1996) Netzwerke als Basis der lernenden Organisation, Bonn, 1996,
- Schein, E.:** (1995) Unternehmenskultur, Campus-Verlag, F.a.M., 1995
- Schein, E.:** (1985) Organizational Culture and Leadership, San Francisco, 1985,
- Schein, E.:** (1980) Organisationspsychologie, Wiesbaden, 1980
- Schein, E.:** (1978) Organizational learning, a theory of action perspective, 1978
- Scheiter, D.:** (1988) Die Integration akquirierter Unternehmungen, St. Gallen,
- Schmoll, A.:** (1992) Bankfusionen aus der Perspektive der Unternehmenskultur, in: Z. f. d. gesamte Kreditwesen 5/92, S. 182
- Scholz, Ch.:** (1994) Personalmanagement, 4. Auflage, Verlag Vahlen, 1994,
- Scholz, Ch.:** (1990) Organisationskultur, Wiesbaden 1990
- Scholz, Ch.:** (1987) Strategisches Management, de Gruyter, Berlin, 1987
- Schreyögg, G.:** (1990) Unternehmenskultur in multinationalen Unternehmen, in: Betriebswirtsch. Forschung und Praxis, 5/90, S. 379- 390
- Schreyögg, G.:** (1991) Kann und darf man U`kultur ändern? in: Dülfer, E (Hrsg.): Organisationskultur, Stgt., 1991, S. 201 - 214
- Scott, W. R.:** (1986) Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt, New York., Campus Verlag, 1986
- Sell, A.:** (1994) Internationale Unternehmenskooperation, München, 1994
- Senge, P.M.:** (1990) The leader`s new work“, in: Sloan Management Review, 1990, S. 7 - 23
- Sewing, N.:** (1996) Steigerung des Erfolges von grenzüberschreitenden Akquisitionen durch gezielte Integration der Mitarbeiter differierender Landeskulturen, Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden, 1996
- Shrivastava, P.:** (1983) A Typology of organizational Learning Systems, in: Journal of Management Studies 20 (1), S. 7 - 20, 1983
- Siegiwart, H. et al.:** (1990) Mergers & Acquisitions, Stuttgart, Schäffer Verlag, 1990

- Simon, H., Schwuchow, K.:** (1994) Managementlernen und Strategie, Stuttgart, 1994
- Simon, H.:** (1990) Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart, Schäffer Verlag, 1990
- Simon, H.:** (1957) Administrative Behavior, New York, 1947, 1957, 1965
- Simon, W.:** (1996) Die neue Qualität der Qualität, Gabal Verlag Offenbach, 1996
- Sydow, J.:** (1995) Netzwerkorganisation, WiSt Heft 12, 1995
- Sydow, J.:** (1994) Management interorganisationaler Beziehungen, 1994
- Sydow, J.:** (1992(a)) Strategische Netzwerke, Wiesbaden, 1992 (a)
- Sydow, J.:** (1992 (b)) in: Staehle, W./Conrad, P. (Hrsg.), Managementforschung 2, S. 239 ff, De Gruyter, Berlin, 1992
- Sydow, J.:** (1991) Strategische Netzwerke in Japan, in: ZfbF 43 (3), 1991, S. 238 ff
- Thorelli:** (1986) Networks: Between markets and hierarchies, in: Strategic management journal, 7, S. 37 ff, 1986
- Tröndle, D.:** (1987) Kooperationsmanagement, Eul. Bergisch-Gladbach, 1987
- Türk, K.:** (1989) Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, Ein Trend Report, Stuttgart, 1989, S. 10
- Tylor, E.B.:** (1871) Primitive Culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, custom, Band 1, New York, 1871
- Ulrich, P.:** (1984) Systemsteuerung und Kulturentwicklung, in: Die Unternehmung, 4/1984, S. 303 - 325
- Ulrich, H., Probst, J.B.:** (1990) Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Verlag P. Haupt, Bern, 1990
- Vizjak, A.:** (1990) Wachstumspotentiale durch Strategische Partnerschaften, Kirsch, München, 1990
- Wagner, H.-P./Fuchs,L.:** (1995) Kostensenkung in den 90ern: Konzentration auf die Kernprozesse, in: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), Heft 3, S. 149 - 152, 1995
- Watzlawik:** (1985) Die erfundene Wirklichkeit, München, 5. Aufl., 1985
- Wehmeyer, D./Münch, C.:** (1993) Konflikt-Management für das Projektteam, in: in: Zeitschrift Führung und Organisation (zfo), Heft 6, S. 425 - 428, 1993
- Wever, U.A.:** (1990) Unternehmenskultur in der Praxis, Frankfurt, 1990, Campus Verlag

- Williamson, O.E.:** (1993) Transaktionskostenökonomik, Hamburg, 1993
- Williamson, O.E.:** (1988) The economics and sociology of organization, in: Farkas, G./England, P. (Hrsg.), Industries firms and jobs. Plenum, New York, London,
- Williamson, O.E.:** (1985) The economic institutions of capitalism, Free Press, New York
- Williamson, O.E.:** (1975) Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York, 1975
- Wöhe, G.:** (1990) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Vahlen, München, 1990